

Joslaine Chemim Duarte

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ESTRATÉGIA
PARA A FIDELIDADE DO CLIENTE NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

**Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre
em Engenharia de Produção.**

Orientadora: Prof.^a Jane Iara Pereira da Costa, Dra.

Co-orientadora: Prof.^a Olga Regina Cardoso, Dra.

Florianópolis

2003

Joslaine Chemim Duarte

**MARKETING DE RELACIONAMENTO: UMA ESTRATÉGIA
PARA A FIDELIDADE DO CLIENTE NUMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a
obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de
Produção** no **Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção** da
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 22 de julho de 2.003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Profa. Jane Iara Pereira da Costa, Dra.
Orientadora

Profa. Olga Regina Cardoso, Dra.
Co-orientadora

Prof. Luiz Alberton, Dr.
Membro

Resumo

DUARTE, Joslaine Chemim. **Marketing de Relacionamento: uma estratégia para a fidelidade do cliente numa agência bancária**. 2003. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A competitividade do mercado, cada vez mais acirrada, tem levado organizações a buscar novas estratégias para sobreviver.

O marketing de relacionamento, ou novo marketing, aquele embasado em relacionamentos de longo prazo, duradouros e na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, tem sido a estratégia cada vez mais utilizada para a fidelização, retenção e conseqüentemente aumento da lucratividade.

Muitas são as instituições financeiras cuja estratégia está voltada para o mercado. O Banco do Brasil atento as mudanças que vem ocorrendo, implanta o seu novo modelo de Relacionamento para pessoas físicas, que neste estudo é demonstrado através de uma de suas agências.

Esta pesquisa foi desenvolvida com um segmento de clientes, denominados exclusivos e desde a implantação do novo modelo verifica-se o aumento da satisfação do cliente, a fidelização destes que é demonstrada através do aumento do número de produtos consumidos e da rentabilidade. O ingresso constante de novos consumidores também tem ocorrido o que evidencia a importância do marketing de relacionamento como estratégia competitiva em tempos de mudanças.

Palavras-chave: relacionamento – satisfação - fidelidade - retenção – marketing bancário

Abstract

DUARTE, Joslaine Chemim. **Marketing de Relacionamento: uma estratégia para a fidelidade do cliente numa agência bancária.** 2003. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The competitiveness of the market, more and more intransigent, it has been taking organizations to look for new strategies to survive.

The relationship marketing, or new marketing, that based in relationships of long period, durable and in the satisfaction of the needs and the customers' expectations, it has been the strategy more and more used for the fidelity, retention and consequently increase of the profitability.

There are many financial's institutions whose strategy is gone back to the market. The Banco do Brasil attempts the changes that it is happening, implants its new model of Relationship for persons, that it is demonstrated through one of their agencies in this study.

This research was developed with a segment of customers, denominated exclusive and from the implantation of the new model the increase of the customer's satisfaction, the fidelity of them is verified that is demonstrated through the increase of the number of consumed products and of the profitability. The new consumers' constant entrance has also been happening what evidences the importance of the relationship marketing as competitive strategy in times of changes.

Word-key: relationship - satisfaction - fidelity - retention – bank marketing

**Ao meu esposo, Carlos Eduardo
pelo apoio constante.
À minha filha Juliana.**

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua fidelidade para com aqueles que o procuram.

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES.

À orientadora Profa. Jane Iara Pereira da Costa e a Co-orientadora Profa. Olga Regina Cardoso, pelo acompanhamento pontual e competente.

Aos professores do Curso de Pós-Graduação.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

**“ Por si só,
a administração de relacionamento é um campo especial.
É tão importante preservar e realçar o ativo intangível
quanto a administração de bens do ativo palpável.
O fato de que ela provavelmente é mais difícil de realizar
constitui razão ainda maior
para que se aplique um árduo esforço.”**

Theodore Levitt

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema.....	12
1.2 Justificativas.....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo geral.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Limitações da pesquisa.....	19
1.5 Estrutura da dissertação.....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	21
2.1 Marketing e produção.....	21
2.1.1 A administração de produção.....	21
2.1.2 Modelo de transformação.....	22
2.1.3 A produção na manufatura e a operação em serviços.....	24
2.1.4 A função de operação e função de marketing.....	24
2.2 Marketing.....	25
2.2.1 Definição de marketing.....	26
2.2.2 A evolução do marketing.....	27
2.2.3 A globalização de mercados e marketing.....	28
2.2.4 O cliente.....	29
2.2.5 O cliente e a percepção do valor agregado.....	30
2.3 Marketing de relacionamento.....	31
2.3.1 Marketing tradicional e marketing de relacionamento.....	35
2.3.2 O funcionamento do marketing de relacionamento.....	38
2.3.3 Satisfação do consumidor.....	41
2.3.4 A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente.....	43
2.3.5 A fidelidade dos clientes.....	46
2.3.6 A fidelidade e o ciclo de compra.....	47
3 METODOLOGIA.....	49
3.1 Tipo de pesquisa.....	49
3.2 População e amostra.....	50
3.3 Coleta de dados.....	52

3.4	Tabulação de dados.....	53
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1	Caracterização da instituição objeto de estudo.....	54
4.1.1	A implantação do marketing de relacionamento em clientes Pessoa física no Banco do Brasil S.A.....	54
4.1.2	A implantação do novo modelo de relacionamento em clientes exclusivos na Agência Champagnat Curitiba (PR).....	55
4.1.3	Ações de relacionamento efetuadas com clientes exclusivos.....	59
4.2	Resultados.....	61
4.3	Considerações sobre a pesquisa.....	73
4.3.1	Dados gerais da carteira.....	76
4.3.2	Fatores que levam a fidelização de clientes.....	79
4.3.3	Ações de relacionamento para fidelização de clientes.....	80
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	87
5.1	Avaliação dos objetivos.....	87
5.1.1	Objetivos específicos.....	87
5.1.2	Objetivo geral.....	88
5.2	Sugestões para pesquisas futuras.....	89
6	REFERÊNCIAS	91
7	ANEXOS.....	95
7.1	Roteiro específico para entrevistas com clientes exclusivo.....	95
7.2	Versão final do questionário da pesquisa descritiva.....	97

Lista de figuras

Figura 1: Estrutura da dissertação.....	20
Figura 2: Modelo genérico do processo de <i>input</i> -transformação- <i>output</i>	23
Figura 3: Marketing de relacionamento e marketing tradicional.....	36
Figura 4: Dimensões e variáveis-chaves do marketing de relacionamento.....	39
Figura 5: Papel fundamental do marketing e marketing de relacionamento.....	40
Figura 6: Critérios da avaliação da qualidade dos serviços.....	43
Figura 7: Elementos da qualidade de serviços.....	45
Figura 8: Antigo leiaute de pessoas físicas na Agência Champagnat.....	57
Figura 9: Novo leiaute de pessoas físicas na Agência Champagnat.....	58
Figura 10: Quadro de características dos clientes exclusivos.....	61
Figura 11: Sexo.....	62
Figura 12: Estado civil.....	62
Figura 13: Faixa etária.....	63
Figura 14: Nível de escolaridade.....	64
Figura 15: renda bruta mensal individual em R\$ mil.....	64
Figura 16 Aplicações em R\$ mil.....	65
Figura 17: Percentual de clientes acionistas em lotes de mil ações.....	65
Figura 18 Profissão.....	66
Figura 19 Motivo da escolha de um banco.....	68
Figura 20 Percepção às mudanças ocorridas com o novo modelo	69
Figura 21 Percepção das mudanças ocorridas com o novo modelo de relaciona- mento.....	70
Figura 22 Clientes exclusivos que recomendam o Banco do Brasil.....	72
Figura 23 Opção por instituição financeira.....	72
Figura 24 Sugestões dos clientes para melhoria no atendimento.....	73

Lista de tabelas

Tabela 1: Distribuição dos clientes exclusivos por localização residencial.....	67
Tabela 2:Distribuição dos clientes exclusivos por localização comercial.....	67
Tabela 3: Atributos mais citados pelos clientes para a escolha de um banco.....	69
Tabela 4: Avaliação da qualidade dos serviços a cliente.....	71
Tabela 5: Evolução das características dos clientes exclusivos.....	74

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

As grandes transformações de ordem política e econômica mundial que vêm ocorrendo nas duas últimas décadas têm provocado significativas mudanças nos mercados e nas organizações.

A globalização, impulsionada pela evolução da tecnologia e dos meios de comunicação, tem desenvolvido papel preponderante na enorme redução das distâncias entre as nações, tornando os mercados mais próximos e competitivos.

Segundo Naisbitt (1999), as telecomunicações são a força que impulsiona a gigantesca economia global e ao mesmo tempo torna as suas partes menores e mais poderosas.

As grandes mudanças que vêm ocorrendo na economia globalizada trouxeram como consequência um acirramento da concorrência e competição, mais riscos e oportunidades para todos e têm forçado empresas a fazer melhorias significativas não apenas para competir e prosperar, mas simplesmente para sobreviver.

Ninguém está imune ao impacto da globalização e muitas organizações têm sido impelidas a mudanças através de novas estratégias, programas de qualidade, reestruturação ou fusões e aquisições para fazer frente às transformações que vêm ocorrendo, pois as estratégias utilizadas anteriormente não produzem os mesmos resultados nesta nova era competitiva que vêm se constituindo rapidamente nas empresas.

Vavra (1993, p.17) expressa enfaticamente que possivelmente ainda não vivemos um mercado como o atual:

É certamente improvável que os profissionais de marketing já tenham competido anteriormente em mercado como o de hoje, mais agressivo e composto de muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalente

A competitividade do mercado e a acessibilidade à informação têm provocado também mudanças no comportamento dos consumidores que tornam - se cada vez mais exigentes e menos fiéis às empresas. E, algumas organizações bem-sucedidas estão se voltando para o mercado, adaptando seus produtos as estratégias dos clientes com o intuito de assegurar a fidelidade do cliente e a lucratividade.

Segundo McKenna (1999), a tecnologia está transformando as escolhas e as escolhas estão transformando o mercado.

Esta nova realidade de escolhas explosivas e mudanças imprevisíveis conduz à necessidade de modificações nas relações de troca no mercado, entre consumidores e empresa. Surge, então a oportunidade do marketing de relacionamento, aquele que integra o cliente à empresa como forma de criar e manter uma relação de longo prazo que leve a fidelização do cliente.

Para criar vantagem competitiva duradoura no mercado, através da fidelização, se faz necessário que as empresas mantenham relações fortes não apenas com clientes mas também com fornecedores, distribuidores, revendedores e todos que fazem parte do processo .

Na indústria, os conceitos de parcerias de contatos de longo prazo já vêm sendo utilizados, porém a terminologia Marketing de Relacionamento no setor de serviços surgiu com Berry (1983). Para o autor, marketing de relacionamento é “como a atração, a manutenção e – em organizações multiserviços – o realce (aumento) de relacionamentos com clientes”. (BERRY,1983, p.236)

Muitos autores, tais como Vavra (1993), Berry (1995), Levitt(1985) definiram marketing de relacionamento abordando somente relações de longo prazo entre comprador e vendedor.

Porém, McKenna (1993) e Kotler (1998) num conceito mais amplo, afirmam que o Marketing de relacionamento é formado pela empresa e todos os interessados que a apóiam: consumidores, fornecedores, distribuidores, varejistas e outros que constituem relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

Para Kotler (1998, p.30) “Marketing de relacionamento é a prática da construção de relações satisfatórias a longo-prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores, distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo”. O autor coloca ainda que o resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado de rede de marketing. A rede de marketing é formada pela empresa e os *stakeholders* que são todos os interessados e envolvidos no negócio, tais como os consumidores, os funcionários, acionistas, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, legisladores e formadores de opinião. Atualmente , a concorrência não ocorre apenas entre empresas, mas sim entre redes de marketing.

O marketing de relacionamento tem sido amplamente utilizado pelas empresas como diferencial competitivo, principalmente no setor de serviços, para a retenção e fidelização dos clientes.

O marketing de relações é necessário ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do cliente e a rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado. Relações sólidas e duradouras com clientes não se constitui tarefas das mais fáceis e a sua manutenção é difícil, porém em um mundo onde o cliente tem cada vez mais opções, uma relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente.

Embora a satisfação dos clientes seja primordial para qualquer empresa bem-sucedida, verifica-se que a satisfação isoladamente não é suficiente para manter a fidelidade do cliente. Pois, na década de 80, inúmeros foram os autores que pregavam “atendimento ao cliente”, “qualidade de atendimento” e “excelência de atendimento”. Acreditava-se que clientes satisfeitos compravam mais e com maior frequência e conseqüentemente geravam resultados financeiros positivos.

Porém, as últimas pesquisas sugerem que os altos níveis de satisfação não traduzem necessariamente em compras regulares e aumento nas vendas.

Para Griffin (1998, p.11) deve-se considerar algumas descobertas:

- 1 - A Fórum Corporation informa que mais de 40 por cento dos clientes que afirmam estar satisfeitos mudam de fornecedores sem hesitar.
- 2 - A Harvard Business Review informa que entre 65 e 85 por cento dos clientes que optam por um novo fornecedor afirmam que estavam satisfeitos ou muito satisfeitos com o fornecedor anterior.
- 3 - As pesquisas realizadas pelo Juran Institute revelam que mais de 90 por cento dos altos gerentes das 200 maiores empresas dos EUA concordam com a afirmação “A maximização da satisfação dos clientes aumenta a lucratividade e participação no mercado”. Ainda assim, menos de dois por cento dos 200 ou mais entrevistados conseguiram constatar uma melhoria da lucratividade a partir da elevação documentada dos níveis de satisfação dos clientes.

A partir dessas pesquisas, procurou-se encontrar a medida vinculada às compras regulares. Essa medida encontrada foi a fidelidade dos clientes.

O autor coloca ainda que o conceito de fidelidade do cliente, volta-se mais para o comportamento do que para a atitude.

A fidelidade do cliente é definida por Griffin (1998, p.12) como “as compras não-aleatórias feitas ao longo do tempo por alguma unidade de tomada de decisões”.

A utilização do marketing de relacionamento tem como objetivo consolidar a fidelidade do cliente por meio de serviços que criam um vínculo pessoal por meio de um relacionamento estabelecido.

Estabelecer um relacionamento de longo prazo com o cliente é uma postura de marketing que implica numa modificação significativa da empresa pois o que deve ser vendido não é um produto isoladamente, mas sim a capacidade da empresa em solucionar as necessidades dos clientes.

O conceito de venda muda completamente, pois o compromisso a longo prazo entre empresa e cliente exige o desenvolvimento de um conjunto completo de acordos, que envolve várias áreas internas da empresa e até seus fornecedores externos. Há a necessidade que todos estejam integrados na priorização do atendimento do cliente.

No setor bancário, várias são as instituições financeiras que segmentam seus clientes e adotam formas de relacionamento diferenciadas de acordo com o potencial do cliente com o intuito de mantê-los.

O Banco do Brasil, atento às pressões de mercado e consciente de que a construção dos relacionamentos com o cliente depende de que se tenha uma visão mais precisa de suas necessidades e expectativas em relação a um banco, desenvolveu o Programa de Segmentação de clientes pessoas físicas que foi desenvolvido a partir de estudos das suas Unidades de Varejo e Serviços, Estratégia, Marketing e Comunicação, Tecnologia e Distribuição, com o suporte técnico e metodológico da Eurogroup Consultores, uma consultoria francesa com atuação em diversos países.

O Programa de segmentação comportamental foi dividido em duas partes: a Segmentação Comportamental, que oferece informações sobre o comportamento de consumo de produtos bancários e o Modelo de Relacionamento que estabelece como a empresa se relacionará com cada tipo de cliente.

O Banco do Brasil já adotou diversos parâmetros para segmentar os clientes pessoas físicas. Durante muitos anos, a instituição optou atuar pela segmentação por produtos e verificou-se que desta maneira era difícil perceber as diferentes

necessidades e comportamentos de seus clientes. Outra maneira de segmentar os clientes pessoas físicas foi por tipo de conta-corrente, isto é, cliente com cheque especial e cliente de conta comum. Esta forma também não se mostrou eficiente pois se percebeu que havia clientes com contas comuns que possuíam investimentos e portanto merecedores de atendimento diferenciado tanto quanto o cliente com cheque especial.

O critério atual considera o cliente de forma ampla, a partir de seu comportamento bancário e a partir daí defini estratégias para abordá-lo.

Através de critérios preestabelecidos foram identificados sete segmentos comportamentais com valores, necessidades e expectativas semelhantes.

Sabendo da inviabilidade de manter um relacionamento intenso com todos os clientes, o Banco do Brasil agrupou-os em três níveis de relacionamento, para o que se verificou o potencial de cada cliente e a atuação da concorrência.

Essa classificação definiu o tipo de relacionamento com cada nível, onde são considerados o volume de investimentos e a renda de cada cliente, o que permite atendê-los de forma padronizada em todas as agências do país.

O Banco criou três níveis de relacionamento: exclusivo, preferencial e NR3 Nível de Relacionamento 3 que mais tarde passou a chamar-se apenas pessoa física. O nível de relacionamento Exclusivo é composto de clientes com renda acima de R\$ 4.000,00 e ou com investimentos acima de R\$ 50.000,00 e ou acionistas com mais de oito milhões e quinhentas mil ações e ou pessoas de interesse que tem por objetivo ser o principal banco do cliente. O nível de relacionamento Preferencial compõe-se de clientes com renda entre R\$ 1.000,00 e R\$ 4.000,00 e ou com investimentos entre R\$ 5.000,00 e R\$ 50.000,00 e ou acionistas com volume de ações entre uma e oito milhões e quinhentas mil ações cujo objetivo é ampliar o relacionamento, buscando ser o único banco.

O nível de relacionamento 3 – NR3 ou pessoa física, é composto de clientes com renda inferior a R\$ 1.000,00 e ou com investimentos abaixo de R\$ 5.000,00, contas salário, beneficiários do INSS, usuários cujo objetivo é viabilizar economicamente o atendimento.

O objeto de estudo deste trabalho é o nível de relacionamento exclusivo da agência Champagnat Curitiba (PR) do Banco do Brasil S.A., uma carteira com quatrocentos e trinta e três clientes e o problema que se pretende verificar é quais são os atributos mercadológicos importantes na fidelidade do cliente.

1.2 Justificativas

Inicialmente, o tema do presente estudo foi definido a partir de razões pessoais, devido o assunto abordado ser de interesse do pesquisador. A necessidade de aprofundar-se no tema foi impulsionada pela relação próxima com o ambiente profissional. Outro fator preponderante para a escolha do tema foi a sua íntima ligação com a engenharia da produção, pois a função produção é importante para a organização porque afeta diretamente o nível pelo qual ela satisfaz seus consumidores. E, considerando o método mais útil de modelar a produção como o que é representado pelo sistema entrada-transformação-saída obtêm-se os recursos de entrada como os de transformação ou seja instalações, funcionários, informações, dados que agem em direção aos recursos transformados que em nosso estudo são os produtos, serviços e consumidores. Analogamente o processo de transformação está diretamente relacionado com as ações de fidelização para se obter clientes fidelizados.

Além das razões pessoais e o interesse pelo material bibliográfico, existem motivos de cunho profissional para a elaboração do estudo.

As mudanças ocorridas na política de atendimento, para clientes pessoas físicas no Banco do Brasil, onde a empresa realizou a segmentação de seus clientes e procura atuar e traçar estratégias específicas para cada segmento, não é suficiente para mantê-los fiel à empresa.

Com a segmentação comportamental, a Instituição procura satisfazer as necessidades de seus clientes com produtos e serviços mais adequados. Mas, para conquistá-lo definitivamente, a literatura mostra que é necessário que haja um relacionamento de longo prazo entre cliente e empresa.

Estas mudanças profundas ocorridas na Instituição, que se equipara à atuação da concorrência, justifica a elaboração deste trabalho.

O estudo visa explorar as oportunidades da prática do marketing de relacionamento em uma agência bancária.

O setor de serviços e principalmente uma agência bancária foram escolhidos como objeto do estudo por quatro motivos:

- 1 – A implantação da segmentação comportamental no Banco do Brasil e o novo modelo de relacionamento cliente-empresa

2 – As barreiras de mudança de fornecedores de serviço são baixas, pois o cliente pode mudar de banco muito facilmente.

3 - A manutenção ou retenção do cliente

4 – O diferencial mercadológico que leva a fidelidade do cliente

Com as alterações ocorridas na economia mundial e o avanço tecnológico, muitas empresas alteraram suas estratégias como maneira de enfrentar o novo mercado globalizado.

As instituições financeiras não ficaram à parte dessas mudanças. O mercado que era constituído de várias instituições teve o número de concorrentes aumentado com a entrada dos bancos estrangeiros na economia nacional.

Este trabalho abordará o nível de relacionamento exclusivo e observará as práticas de marketing de relacionamento para a fidelidade do cliente.

Outro fator importante que justifica este estudo é a evidência da fragilidade da barreira de mudança que pode levar o cliente a optar por outro banco. O uso do marketing de relacionamento desempenha um papel preponderante na manutenção e retenção do cliente.

A verificação de qual é o diferencial mercadológico que leva o cliente para a fidelidade à empresa e seus produtos como uma maneira de afirmar o esperado no novo modelo de relacionamento implantado no Banco do Brasil também se constitui numa importante justificativa para a execução deste estudo.

A justificativa profissional para a elaboração deste trabalho refere-se que a autora da dissertação também atua como Gerente de Relacionamento de clientes exclusivos na Agência Champagnat Curitiba do Banco do Brasil podendo portanto fazer a conexão entre a teoria e a prática, aprimorar conhecimentos e talvez contribuir para melhorias do novo modelo implantado.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a fidelidade dos clientes exclusivos, da Agência Champagnat Curitiba (PR), do Banco do Brasil S.A.

1.3.2 Objetivos específicos

I – Identificar os fatores que levam a fidelização de clientes em negócios bancários.

II – Levantar as ações de fidelização de clientes adotadas pela agência em estudo.

III – Analisar os efeitos/impactos destas ações percebidas pelo segmento-alvo.

IV – Propor ações de relacionamento para fidelização de clientes.

1.4 Limitações da pesquisa

Tendo o Banco do Brasil três mil e vinte e seis agências em todo o país, seria inviável um estudo em que se abrangesse todo o universo de agências devido à quantidade excessiva de dados e variáveis por isso entre as limitações deste trabalho cita-se:

1 – Far-se-á a análise da fidelidade dos clientes exclusivos de uma agência do Banco do Brasil devido ao grande número de agências existentes e a diferenciação delas quanto ao porte e perfil.

2 - O estudo será limitado à apresentação de proposta de ações de relacionamento implantadas em uma agência bancária.

3 - Abordará apenas os clientes exclusivos da Agência Champagnat Curitiba (PR) do Banco do Brasil.

4 - Proporá ações de relacionamento para fidelização de clientes na agência bancária em estudo.

1.5 Estrutura da dissertação

O presente trabalho foi estruturado em cinco partes principais: Introdução, Revisão da literatura, Metodologia, Resultado e Conclusão.

No primeiro capítulo, aborda-se o tema da pesquisa, a sua contextualização, as justificativas para a sua execução, seus objetivos e as limitações.

O segundo capítulo contempla o referencial teórico, abordando desde a função marketing e a sua estreita relação com a produção, marketing, marketing de relacionamento, a comparação entre eles, satisfação do consumidor, fidelidade do consumidor e o ciclo de compra e avaliação da qualidade dos serviços do cliente.

A metodologia usada é discorrida no capítulo três, onde se mostra o tipo de estudo efetuado, o universo e o tamanho da amostra a ser pesquisada, bem como a coleta de dados e os meios utilizados para a tabulação dos dados.

O capítulo posterior, número quatro, mostra os resultados obtidos e sua análise.

O quinto e último capítulo traz a conclusão e também as considerações finais sobre o assunto e as sugestões para pesquisas futuras.



Figura 1: Estrutura da dissertação

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo deste capítulo é delinear a importância do marketing de relacionamento como vantagem competitiva na fidelização de clientes.

Inicialmente foram resgatadas todas as informações obtidas sobre a administração de produção, a função produção, a função de marketing e a sua relação estreita com produção. Posteriormente, foram descritas as várias definições de marketing ao longo do tempo, a sua evolução, contextualização na globalização e o cliente.

No instante seguinte, foi abordado o marketing de relacionamento, a sua comparação com o marketing tradicional e a importância do marketing de relacionamento na fidelização do cliente.

Dentro do objetivo do estudo, em seguida, foi discorrido sobre o Marketing de Relacionamento no Banco do Brasil.

2.1 Marketing e Produção

Existe um estreito relacionamento entre marketing e produção, pois ambos convergem na satisfação do cliente. Há a necessidade de que marketing e produção atuem em sintonia de forma a atingir os objetivos organizacionais. Aborda-se, a seguir este relacionamento.

2.1.1 A Administração de Produção

As definições de Administração de produção são abundantes na bibliografia, porém, todas convergem quando afirmam que a administração da produção é responsável pelo modo através do qual as empresas produzem bens e serviços. Considerada também por Slack (1996), como um assunto prático pois faz uso de problemas reais que ocorrem na organização.

Outro ponto de convergência entre autores é que a função produção, também denominada de operações ou sistema de produção, é de suma importância para as organizações porque afeta diretamente a satisfação do cliente. Todos os bens e serviços disponíveis a consumidores passam por um processo de transformação de

recursos até que se encontrem prontos para serem consumidos. A função da produção em uma empresa nada mais é do que a reunião de todos esses recursos que se destinam à produção de bens e serviços. Toda organização e também todas as suas áreas possuem uma função produção, pois produzem algum tipo de bem e ou serviço.

A administração da produção é abordada por Slack (1996) como o termo usado para as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção. Estes, são os funcionários da organização que exercem a função de administrar todos os recursos envolvidos pela função produção.

A função produção deve ser eficaz na utilização dos recursos de maneira que se obtenha a satisfação do consumidor e além disso deve usar de criatividade, inovação e ter energia para constantemente mudar e produzir melhorias na produção de bens e ou serviços.

A função de operações é considerada por Gianesi (1996) como o coração ou a função principal da maioria das empresas, pois provê produtos e ou serviços aos clientes, envolvendo projeto, planejamento, controle e melhoria do sistema.

2.1.2 Modelo de Transformação

O modelo de transformação é o método utilizado para representar a produção de bens e ou serviços. Qualquer operação produz bens e ou serviços e isto ocorre através do processo de transformação.

Pode-se descrever toda e qualquer operação através do sistema entrada-transformação-saída. A produção envolve vários recursos chamados de *input* ou entrada que são usados para transformar ou serem transformados em algo que são os *outputs* ou saída de bens e serviços.

Utiliza-se a representação gráfica, conforme a figura 2, para demonstrar o modelo genérico de transformação.

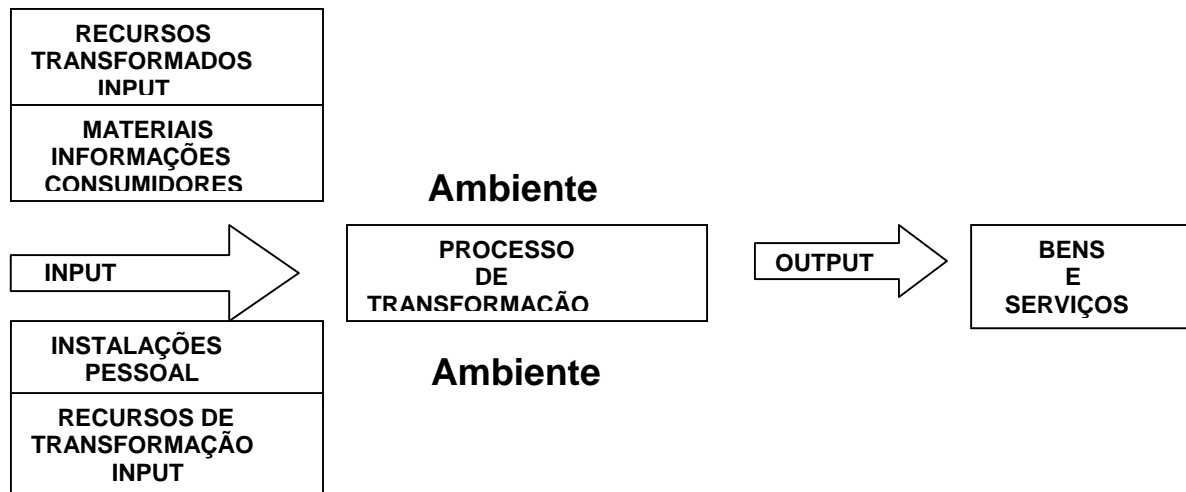


Figura 2: Modelo genérico do processo input-transformação-output

Fonte: Slack (1996, p. 36)

Os *inputs* para a produção podem ser de recursos transformados que são aqueles tratados, transformados ou convertidos de alguma forma e os que geralmente as organizações empregam são : materiais, informações e consumidores. (SLACK, 1996)

A predominância de um desses recursos em relação a outros depende do tipo da operação. Embora todas as operações com *inputs* de recursos transformados utilizem consumidores por exemplo, não são todas que os priorizam. Cita-se, para exemplificar, uma fábrica de automóvel que necessita de informações de seus consumidores para processá-las e atingir suas necessidades, porém sua principal tarefa é processar materiais para fabricar veículos.

Ainda têm-se os *inputs* de recursos de transformação que são aqueles que agem sobre os recursos transformados. São dois os tipos de recursos de transformação utilizados pelas organizações que são as instalações e funcionários. A natureza específica de instalações e funcionários dependerá do tipo de operação e cada espécie de recurso utilizado é importante para o atingimento da eficácia da operação envolvida. (SLACK, 1996)

Os *outputs* do processo de transformação são bens e serviços que possuem características e especificidades diferentes.

2.1.3 A produção na manufatura e a operação em serviços

O objetivo do processo de transformação é o *output*, ou seja bens e serviços.

A administração da produção de bens é diferente do gerenciamento de serviços e isto se deve em virtude das características especiais que os diferenciam. (GIANESI, 1996)

Slack (1996), afirma que geralmente os bens são tangíveis pois podem ser tocados. Quando se adquire um automóvel por exemplo, pode-se vê-lo, tocá-lo, possuí-lo e usá-lo, o que caracteriza a sua tangibilidade. Os serviços são geralmente intangíveis pois são experiências que o consumidor vivencia, não podendo ser tocadas apenas sentidas. Em função da tangibilidade, os bens podem ser estocados ao passo que os serviços pela sua intangibilidade não são estocáveis. Ainda em função da tangibilidade, os bens podem ser transportados e os serviços são intransportáveis devido as suas características próprias.

Outra característica fundamental que distingue bens de serviços é a simultaneidade. Um bem, quase sempre, é produzido antes de chegar ao cliente, ao contrário de um serviço onde a produção e o consumo são simultâneos. Uma consequência desta característica é o baixo nível de contato do consumidor com as operações que produzem os bens ao passo que nos serviços há um alto contato entre o consumidor e a operação.

Finalmente, não se pode esquecer da qualidade, que em virtude dos consumidores não verem a produção de bens, não podem julgá-la, apenas podem fazê-la com base nos próprios bens consumidos. Como em serviços o consumidor participa da operação, torna-se mais fácil julgar a sua qualidade.

2.1.4 Função de operação e função de marketing

A função de operação possui ligações ou fronteiras com todas as funções de uma organização. No entanto, nas operações de serviços devido as suas características próprias é com a função de marketing que o relacionamento é mais íntimo. Esta relação forte deve-se ao fato de que em uma empresa de serviços há um contato direto com o consumidor pois o produto é consumido tão logo é produzido. Outro fator que evidencia a ligação mais estreita de operações com o

marketing é o fato do consumidor participar do processo de geração dos serviços, pois envolve a comunicação com o cliente que também afetam as atividades de marketing. Pode-se citar outra função de marketing que é muito estreita com as operações de serviços que é a de identificar as necessidades dos clientes para projetar serviços que atendam não só suas necessidades mas as expectativas.

Kotler (1998), enfatiza a importância do departamento de marketing e o de operações trabalhem em conjunto, principalmente em razão daquele ser responsável pelo nível de serviços da empresa. É necessário que o pessoal de operações trabalhe orientado e motivado para satisfazer o cliente ou a empresa estará fadada ao insucesso. Portanto, é de extrema importância que tanto o pessoal de operações quanto o de marketing estejam orientados a atender a conveniência do consumidor.

Gianesi (1996, p. 39) coloca que:

O alto contato com o consumidor faz com que, nas empresas de serviços, sejam adicionados alguns elementos aos componentes do composto mercadológico tradicional, ou seja, preço, produto, praça e promoção:

- evidência física: devido à intangibilidade dos serviços, os consumidores tendem a avaliar os serviços naquilo que há de tangível no pacote de serviços que podem ser : instalações, pessoas, equipamentos ou bens facilitadores.

- participantes: todo aquele que participa na prestação do serviço, sejam funcionários ou outros consumidores e suas atitudes e comportamento certamente afetarão o sucesso do serviço e a avaliação do consumidor.

- processo: tem papel mercadológico fundamental em virtude da participação do consumidor e muitas vezes é mais importante para a avaliação do que o próprio resultado.

Na prática, percebe-se que vários elementos que pertencem à atividade de marketing estão sob a responsabilidade da gestão de operações. E, o mais importante dessa relação íntima é fazer com que o gerente de operações perceba a importância mercadológica de suas decisões.

2.2 Marketing

Antes da abordagem do assunto em que está embasado este estudo, é

Interessante verificar como se tem definido marketing ao longo do tempo, sua evolução e as mudanças ocorridas com a globalização.

2.2.1 Definição de marketing

Em 1960, de acordo com a American Marketing Association marketing era tido como “o desempenho das atividades de negócios que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador”.

A Ohio State University, em 1965, definia marketing como : “o processo na sociedade pelo qual a estrutura da demanda para bens econômicos e serviços é antecipada ou abrangida e satisfeita através da concepção, promoção, troca e distribuição física de bens e serviços”.

Philip Kotler e Sidney Levy , em 1969, sugeriram que o conceito de marketing deveria abranger também as instituições não lucrativas. No mesmo ano, William Lazer afirmava que o marketing deveria levar em conta as mudanças verificadas nas relações sociais e David Luck coloca que “o marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado”. Ainda, em 1969, Philip Kotler e Gerald Zaltman estabeleciam a expressão marketing social como a criação, implementação e controle de programas calculados para influenciar a aceitabilidade das idéias sociais e envolvendo considerações de planejamento de produto, preço, comunicação, distribuição e pesquisa de marketing.

Em 1974, Robert Bartls afirmava que se o marketing é para ser olhado como abrangendo as atividades econômicas e não econômicas, talvez o marketing como foi originalmente concebido reaparecesse bem breve como outro nome. E, o mesmo autor em 1978, definia marketing como o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandi-la.

Em 1980, Philip Kotler definia marketing como uma atividade humana orientada a satisfazer necessidades e desejos através do processo de trocas. E, em 1998, Kotler alterava a sua definição de marketing para um processo social e gerencial pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. Para o autor a definição de marketing está baseada nos conceitos centrais de: necessidades, desejos e

demandas; produtos; valor, custo e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais.

Churchill (2000), coloca que a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas nas quais as empresas e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

Percebe-se que ao longo do tempo as orientações de marketing vão se modificando de acordo com as mudanças do mercado. Primeiramente, as orientações tradicionais de marketing focavam produção, vendas e marketing.

A orientação para a produção centra-se em produzir bens e serviços eficientemente, informar os clientes sobre eles e esperar que efetuem a compra. A orientação para vendas preocupa-se em produzir produtos e serviços e levar os clientes a comprá-los. A orientação para marketing concentra-se em descobrir o que os clientes desejam e precisam e produzir produtos e serviços para oferecer a esses potenciais consumidores. Ainda tem-se o marketing voltado para o valor, que para Churchill (2000) preocupa-se em compreender os clientes e ambientes, criar um valor superior para os clientes e, quando apropriado, construir relacionamentos duradouros. O autor agrega valor ao conceito de marketing que para o cliente é a diferença entre as percepções quanto aos benefícios e quanto aos custos de comprar e usar produtos e serviços.

2.2.2 A evolução do marketing

Antes dos anos 60, além de estabelecer relacionamentos em base individual com seus clientes, as empresas tinham orgulho em manter relacionamentos especiais e duradouros. Esses relacionamentos individuais, que mantinham os clientes fiéis às empresas, foram sacrificados, nos anos 60, 70 e 80, em favor da produção de massa e distribuição. Nessas três décadas, parecia impossível atingir um ponto de volta para a base de relacionamentos dos períodos anteriores. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Por outro lado, os consumidores também estavam mudando pois começavam a esperar e demandar maior variedade de produtos e serviços. As organizações atentas às necessidades do mercado investiram nessa expansão, para melhor satisfazer a nova demanda. Mesmo aquelas empresas que sempre foram mais

tradicionais no mercado efetuaram novos lançamentos. Os anos 80, portanto, foram marcados por uma estrutura de mercado mais complexa onde as ofertas de produtos e serviços aumentaram e o mercado consumidor fracionou-se.

As empresas tinham de fazer o caminho de volta, ou melhor, aproximar-se do cliente e estabelecer novamente um relacionamento duradouro. Para isso, as organizações tiveram que coletar dados e estudar informações sobre os segmentos, assim como pesquisar sobre usos e atitudes dos consumidores. Gradativamente, os relacionamentos com os consumidores médios foram substituídos por relacionamentos pessoais com consumidores individuais. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Ao mesmo tempo, o mercado crescia mais complicado e os custos da mídia de massa também. Por outro lado, a tecnologia evolui e amplia a forma de comunicação com consumidores, barateando custos e aumentando a capacidade de armazenagem de dados.

As empresas têm implementado suas estratégias de marketing utilizando-se de banco de dados ou de central de informações para manter um relacionamento individualizado e mais próximo com seus clientes que tornam-se o objetivo do marketing a partir dos anos noventa. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

A qualidade dos relacionamentos passa a ser fator determinante para a sobrevivência das empresas, pois nesta nova era em que o indivíduo ganha nova dimensão, o marketing necessita aperfeiçoar as atuais formas de comunicar-se e de estabelecer um relacionamento duradouro com clientes e prospects, ou consumidores potenciais. (BRETZKE, 2000)

2.2.3 A globalização de mercados e marketing

A globalização, que surge com a evolução da tecnologia, tem tornado os mercados mais próximos e mais competitivos.

Levitt (1985), afirma que uma força poderosa atualmente impele o mundo a um único ponto convergente, e essa força é a tecnologia. E, Naisbitt (1999) coloca que as telecomunicações são a força que dá propulsão e ao mesmo tempo cria a gigantesca economia global e torna suas partes menores e mais poderosas.

Com a globalização e o ingresso de novos concorrentes a disputa pelo mercado tornou-se mais acirrada e em consequência disso as empresas tiveram que rever suas estratégias e buscar caminhos que levem a uma relação mais próxima com o cliente. A nova era competitiva global, recém instalada, é marcada pelo constante aumento da diversidade de produtos e serviços. Conhecer o cliente e as suas necessidades torna-se cada vez mais difícil uma vez que os consumidores têm-se tornado mais exigentes e diversificados. Por outro lado, a complexidade da distribuição de produtos força o aumento dos níveis de canais distanciando ainda mais a empresa do consumidor. Para alcançar o cliente, empresas têm diferenciado seus produtos e serviços fato que tem colaborado para tornar o consumidor ainda mais exigente em meio ao excesso de opções disponíveis. Outro fator que tem contribuído para o aumento da exigência do cliente é o grande avanço ocorrido na tecnologia da informação pois cada vez mais consumidores podem acessar internet e verificar as inúmeras opções de produtos e serviços que têm disponíveis, com baixo custo e em tempo real. Consumidores têm procurado o que melhor atende suas necessidades e com preços atrativos.

A tecnologia e marketing já foram considerados coisas antagônicas. A impessoalidade da tecnologia e a peculiaridade humana do marketing pareciam estar em constantes divergências. Porém, administradores levados a pensar em custos descobriram ganhos reais com o uso da tecnologia para efetuar operações que anteriormente poderiam ser consideradas caras e arriscadas.

A importância da tecnologia é evidenciada, pois se descobre que ela permite que a informação flua bilateralmente entre o cliente e a empresa.

A evolução da tecnologia veio proporcionar às empresas o que elas necessitavam, ou seja, informações sobre os clientes. As empresas, atualmente, utilizam-se dos bancos de dados ou central de informações para implementar suas estratégias de marketing.

Nesse novo ambiente globalizado e competitivo torna-se oportuna a utilização do marketing de relacionamento como estratégia para as relações de troca no mercado.

2.2.4 O cliente

As profundas mudanças ocorridas nas últimas décadas, com a globalização e

avanço da tecnologia alteraram também o comportamento humano impondo novas necessidades.

Ferreira e Sganzerlla (2000), afirmam que o ser humano não poderia limitar-se a ficar observando atônito essas mudanças sem passar por profundas modificações.

As pessoas também passaram por mudanças, pois começaram a buscar mais conhecimento, informação, agilidade e iniciativa que repercutiram no aumento do nível de exigência.

O consumidor teve seu perfil alterado, também muda seus hábitos de consumo, lazer, trabalho, comunicação e passa a ser mais bem informado do que no passado e conseqüentemente discernir melhor. Atualmente o cliente tem exigido produtos de alta qualidade, ampla variedade de funções, preços satisfatórios, bom atendimento, produtos personalizados e atenção pessoal.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), hoje as pessoas têm mais compromissos e menos tempo, exigindo mais facilidades e agilidade.

Desde 1991, quando foi criado o Código de Defesa do Consumidor, os consumidores brasileiros têm se tornado cada vez mais consciente de seus direitos e as exigências quanto a produtos e serviços tem aumentado.

Devido à valorização da cidadania, consumidores têm observado atentamente os passos das empresas, suas ações sociais, seus impactos no meio-ambiente, quem são seus fornecedores e seus objetivos

O cliente de hoje tem ido em busca do que melhor possa atender suas necessidades e seu nível de exigência tem aumentado consideravelmente.

2.2.5 O cliente e a percepção do valor agregado

Peter Drucker pregava, na década de 1960, que a primeira tarefa de uma empresa deveria ser “criar consumidores” porém atualmente o principal objetivo das organizações tem sido descobrir como consumidores fazem suas escolhas diante de tantas opções de produtos, marcas e preços.

É importante então, perceber o valor que o cliente atribui a produtos e serviços e esta deve ser uma busca constante para as organizações. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Os consumidores fazem suas escolhas estimando qual oferta entregará o maior valor. E o valor entregue ao consumidor é obtido como a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. O valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço e o custo total do consumidor como o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço. (KOTLER,1998)

O valor não é sempre o mesmo, porque as pessoas mudam o tempo todo.

Segundo Ferreira e Sganzerlla (2000), atualmente não se vende produto, vende-se valor. Os autores colocam que nos dias de hoje, o valor de uso está desaparecendo, prevalecendo o sinal de valor, isto é, a forma de como o cliente vê determinado produto. Ainda comentam que estudos realizados nos Estados Unidos revelam que 99% dos julgamentos que os clientes fazem a respeito dos produtos que consomem não têm fundamento teórico.

Normalmente , o cliente percebe o valor como um conceito muito mais amplo, relacionado com sua experiência de vida, fantasias e, principalmente, expectativas sobre o produto, criadas pela publicidade ou pelas interações entre ele e o vendedor. Nem sempre o aspecto técnico domina a experiência com determinado produto . Por isso, o que deve predominar para as empresas é o valor, na forma como é percebido pelos clientes.

O cliente é influenciado pelo modo como recebe o serviço e como vivencia a relação. Se uma reclamação for resolvida com resultados satisfatórios para ele, a empresa terá boa qualidade em sua avaliação, mas se o cliente ficar menos satisfeito, ou a obtenção de resultado tiver sido complicada ou demorada, ele irá simplesmente avaliar toda a empresa, seus produtos e serviços como ineficiente e, fatalmente, se sentirá lesado. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

2.3 Marketing de relacionamento

Atualmente, as transformações ocorrem tão rapidamente e são tão imprevisíveis que os padrões e comportamento já estabelecidos no mercado não conseguem sustentar-se.

Mckenna (1999, p.21) diz que:

nessa nova era competitiva acontecem várias coisas:

1. A diversidade de produtos e serviços aumenta até em pequenos segmentos de mercado.
2. A competição mundial aumenta.
3. Os mercados ficam tão segmentados que os nichos tornam-se soberanos.
4. As distinções entre produtos ficam pouco nítidas
5. Os ciclos de vida dos produtos são acelerados.
6. Os canais de distribuição estão em um fluxo constante. Embora ficar ao lado do cliente seja preeminente, os canais muitas vezes obscurecem o diálogo com o cliente.
7. A mídia promocional tradicional amplifica o nível de barulho e não consegue comunicar mensagens claras. Reina a confusão.
8. As organizações diminuem e se reestruturam, procurando novas formas de fazer negócios.
9. O ambiente de negócios e o curso dos eventos competitivos são imprevisíveis.
10. A previsão e as pesquisas não proporcionam um caminho de ação nítido.

Vavra (1993, p.26) coloca que a literatura atual e a American Marketing Association definem marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e mudança de produtos, bens e serviços de valor entre si”.

Segundo o autor nesta definição de marketing foram associados sete elementos-chave:

- Seleção de um mercado ou mercado-alvo.
- Identificação dos desejos, necessidades e demandas de um grupo selecionado de mercado.
- Combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas.
- Entrega de satisfação
- Estabelecimento e administração de um “processo de mudança” para fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços logisticamente.
- Antecipação da mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente.

Esses elementos colocam uma perspectiva que pode ser denominada “marketing de conquista” que tem como objetivo principal canalizar todos os esforços a gerar novos clientes mais e mais.

Para Vavra (1993, p.26) na conquista de novos clientes as organizações têm priorizado os seguintes passos:

- Identificar um mercado-alvo.
- Determinar as necessidades do mercado-alvo.
- Combinar um produto ou serviço que elas possam produzir para atender as necessidades do mercado.
- Atrair um número máximo de consumidores no mercado-alvo para experimentar o produto ou serviço.

Esta seqüência repete-se nas organizações na tentativa de conquistar cada vez mais novos clientes.

Muitas organizações têm fixado seus objetivos em conquistar novos clientes com a intenção de aumentar seus faturamentos e lucros.

Vavra (1993, p.17) coloca que " a busca por novos clientes envia profissionais de marketing para missões quixotescas, enquanto as empresas mantêm garantida sua base atual de clientes". Para o autor as empresas focadas em conquistar novos clientes, concentram seus esforços e capital sobre esses prováveis clientes potenciais, mas freqüentemente negligenciam os atuais clientes. Estas organizações assumem que o apoio ou patrocínio dos clientes atuais permanece, o valor deles para a empresa é esquecido e a sua contribuição para o lucro é tida como certa. Presume-se que a satisfação do cliente atual continue. Muitas organizações falham na sua manutenção e quando esses clientes deixam de ser fiéis, suas mudanças de preferência são justificadas racionalmente como "não podemos satisfazer a todos".

A atração de novos clientes tem se tornado um esforço de custos crescentes , pois manter o nível de propaganda necessário para a participação do mercado pretendido exige um nível de gastos que normalmente excedem o que a maioria das organizações podem arcar atualmente. E, mesmo que o nível de gastos de propaganda seja viável, é questionável seu valor para atrair novos clientes.

Competir neste novo mercado, mais competitivo e agressivo, para conquistar novos clientes é a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneo, pode ser fácil, mas os clientes demonstram lealdade de marca muito pequena. O que é consideravelmente mais difícil é manter os clientes comprando regularmente a mesma marca ou serviço. Considerando os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Logo, a retenção de clientes é mais importante do que a atração de clientes.(VAVRA, 1993)

Devido às mudanças de mercado, os profissionais de marketing estão constantemente de prontidão, planos atuais são ajustados e planos futuros são estruturados tomando como base às novas alterações no mercado.

As profundas mudanças que têm ocorrido atualmente, levam à necessidade de novas abordagens para conduzir os negócios e o mercado mostra que pode-se estar em tempos de “reinventar” marketing. (NAISBITT, 1987)

Há a oportunidade da prática do marketing de relacionamento, estratégia que introduz novo paradigma para as relações de troca. Ao contrário do marketing tradicional, o marketing de relações baseia-se na necessidade do relacionamento de longo prazo com o mercado, buscando a fidelização do cliente. As empresas tornam-se mais competitivas quando alicerçadas na satisfação dos clientes. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

O marketing de relacionamento pode ser definido como a atração, a manutenção e, em organizações multisserviços, o realce (aumento) de relacionamento com clientes. A atração de novos clientes deve ser vista como um passo intermediário no processo de marketing e solidificar relacionamentos, transformar clientes em leais consumidores e servi-los é de fato marketing. (BERRY, 1995)

Vários são os autores que têm definido marketing de relacionamento como a relação entre comprador e vendedor, que uma empresa busca alcançar fortalecer e desenvolver através de relações de longo prazo com clientes potenciais atuais.

Para Kotler (1998, p.30), marketing de relacionamento “é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chaves – consumidores, fornecedores e distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo”.

O marketing de relacionamento é um desafio que compromete a empresa integralmente e todos devem estar sintonizados com os objetivos propostos, as condições que lhes são requeridas e suas implicações para a empresa. Esta precisa ampliar sua capacidade de aprendizagem do mercado para fortalecer a posição competitiva, o que implica redirecionar aspectos e clima organizacional. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

Marketing de relacionamento é a utilização de uma ampla gama de abordagens de marketing, vendas, comunicação, serviço e atendimento ao cliente para identificar os clientes individuais de uma empresa, criar um relacionamento duradouro e

vantajoso entre a empresa e os clientes que ela possui e gerenciar esse relacionamento para beneficiar os clientes e a própria empresa. (STONE,2001)

Vários são os autores que têm enriquecido com contribuições para o conceito de marketing de relacionamento porém todos convergem para atender cada vez melhor as necessidades dos clientes buscando um relacionamento duradouro de longo prazo que conduza à fidelização e aumento da produtividade e conseqüentemente lucratividade.

2.3.1 Marketing tradicional e marketing de relacionamento

No marketing tradicional os consumidores não são feitos para manifestar sua opiniões e sim para consumir os produtos que as empresas produzem e muitas vezes impõe para alavancar seus negócios. (FERREIRA, SGANZERLLA, 2000)

Com o aumento da competitividade, as empresas para conquistar o mercado utilizaram-se de inovações e agregaram valor em relação à concorrência. Alguns novos conceitos passaram a fazer parte das organizações, tais como bom atendimento, satisfação e valor do cliente, retenção e lealdade à marca. Ao mesmo tempo, a tecnologia passou a facilitar a comunicação entre empresa e consumidores.

A necessidade de aperfeiçoar e melhorar o relacionamento com o cliente introduziu no marketing novas teorias e ferramentas com base na informação e conduziu ao gerenciamento deste relacionamento.

O marketing de conquista, tradicional, focado em quantidade e público de massa, deu espaço ao marketing *one-to-one*, onde são personalizadas as interações com os diversos clientes como solução para alavancar vendas e tornar clientes fiéis à marca.

Como atualmente consumidores aumentaram seus níveis de exigências e estão cada vez mais solicitando serviços na forma de valor agregado, se faz mister o uso do marketing de relacionamento.

Para uma organização que ao definir sua estratégia resolve optar pelo uso do marketing de relacionamento, pode significar uma mudança de postura e ter que mudar o foco que antes era apenas conquistar mercado e agora precisa voltar-se

para conquistar a satisfação do cliente para retê-los. O lucro do acionista será uma consequência direta do cliente satisfeito e de seu grau de lealdade à empresa.

As empresas que utilizam o marketing tradicional ou de conquista não se preocupam com a satisfação do cliente, mas sim com o percentual de mercado que possui. Estas organizações substituem sua base de clientes perdidos por novos clientes, recuperando financeiramente seu caixa e para isto investe pesadamente em marketing de conquista para não perder sua fatia de mercado. O marketing de conquista não se preocupa com a permanência dos clientes e não considera satisfação e necessidades de clientes.

O marketing de relacionamento centra seu foco em conhecer o cliente e estabelecer relações de longo prazo e duradouras com ele visando mantê-lo fiel ao produto ou a marca. As empresas voltadas para o cliente, que possuem seus alicerces na maior satisfação deles, tornam-se mais competitivas.

No novo marketing há a preocupação com todos os tipos de relacionamentos que possam influenciar na satisfação do cliente, as relações entre comprador e vendedor, com fornecedores e com funcionários. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000)

No quadro a seguir, resumem-se as diferenças entre o marketing tradicional e marketing de relacionamento:

Dimensões de análise	Marketing tradicional	Marketing de relacionamento
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - fazer uma venda (este é o resultado final e a medida de sucesso) - satisfazer o consumidor (o consumidor compra valor) 	<ul style="list-style-type: none"> - criar um consumidor (a venda é o começo de um relacionamento) - integração do consumidor (geração de valor interativo)
Duração	- começo e fim determinados	- processo contínuo
Compreensão do consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - consumidor é anônimo - comprador e vendedor são independentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - consumidor é conhecido - comprador e vendedor são interdependentes.
Domínio da função de marketing	- marketing mix	- Marketing interativo (suportado pelos objetivos)

Dimensões de análise	Marketing tradicional	Marketing de relacionamento
A tarefa de Marketing e os critérios de Performance	<ul style="list-style-type: none"> - acesso ao mercado é baseado em produto e preço. - maior sensibilidade ao preço - foco na conquista de novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - acesso ao mercado é baseado em competência para resolver problemas. - menor sensibilidade ao preço - foco no valor alcançado junto a clientes atuais.
Método	- negociação.	- colaborativo e cooperativo
Condução	- transações atrativas de curto prazo.	- comprometimento e confiança.
Estilo	- independência	dependência mútua
Principais aspectos de troca	<ul style="list-style-type: none"> - foco em produto - venda como uma conquista - eventos discretos - monólogo com a base de clientes existentes 	<ul style="list-style-type: none"> - foco em serviços - venda como um acordo - processo contínuo (histórico, perspectiva holística) - diálogo individualizado
Domínio da função qualidade	- domina a qualidade com resultado (dimensão técnica da qualidade)	- qualidade das interações cresce em importância e pode vir a ser dominante (dimensão funcional da qualidade)
Mensuração da satisfação do consumidor	- monitoramento da participação do mercado.	- administração da base de clientes.
Sistema de Informação do consumidor	- pesquisa de satisfação.	- sistema de <i>feedbacks</i> do consumidor.
Ao realizar o plano de negócios	- busca conselhos e sugestões que podem ser considerados ou não.	- tenta construir uma rede de relacionamentos.
Interdependência entre marketing, operações e pessoal	- interface de nenhuma ou limitada importância estratégica	- interface de substancial importância estratégica.
O papel do Marketing interno	- marketing interno de nenhuma importância ou importância limitada.	- marketing interno de substancial importância estratégica para o sucesso

Dimensões de análise	Marketing tradicional	Marketing de relacionamento
Principal Vantagem	- dinheiro nas mãos.	- conhecimento íntimo das necessidades de mercado desenvolvido ao longo do tempo.
Principal desvantagem	- vulnerabilidade em razão de melhor oferta realizada pela concorrência.	- vulnerabilidade em razão da dependência do parceiro.
Melhor denominação	- orientação de baixo para cima (<i>bottom-line-oriented</i>)	- orientação para o conhecimento (<i>knowledge oriented</i>)
Tendências	- estilo tradicional em declínio	- estilo ganhando popularidade.

Figura 3: Marketing de relacionamento e marketing tradicional

Fonte: Ferreira e Sganzerlla, 2000, p.41

2.3.2 O funcionamento do marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento é um processo contínuo e por isso exige que a empresa busque *feedback* dos clientes para poder avaliar se seus desejos e necessidade vêm sendo atendidos. (FERREIRA; SGANZERLLA, 2000) Para o autor o início do marketing de relacionamento deve ser acima de tudo vontade da empresa em implementá-lo, pois o seu sucesso depende de mudanças profundas no modo de pensar e agir empresarialmente. Para implantá-lo na organização necessita que haja uma conscientização de todos que trabalham na empresa e que estejam convencidos que este é o objetivo central. O processo de marketing de relacionamento deve começar pela alta administração da empresa, pois envolve decisões estratégicas que, muitas vezes, podem significar desvios de rumo. Todo o processo de marketing de relacionamento envolve três dimensões de marketing alicerçadas em três variáveis-chaves que interagem com essas dimensões, conforme a figura abaixo:

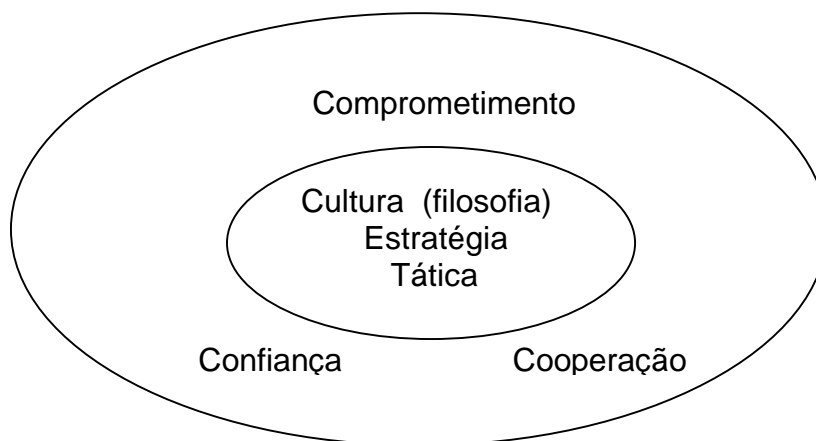


Figura 4: Dimensões e variáveis-chaves do marketing de Relacionamento

Fonte: Ferreira e Sganzerlla, 2000, p.51

Na dimensão filosófica, o marketing de relacionamento como cultura, é o centro do negócio, considera a criação e a agregação de valor ao relacionamento, por meio de uma recompensadora cooperação mútua, de forma que o relacionamento se caracteriza por ser estável, amigável, baseado em confiança e comprometimento recíprocos.

O marketing de relacionamento em sua dimensão estratégica só é válido como fonte de vantagem competitiva. Isto significa agregar valor a ser entregue ao mercado e às empresas que são parceiras. Esse valor, porém, deve ser superior aos que seriam obtidos em relacionamentos tradicionais, de pura transação, aqueles que são difíceis de serem copiados pela concorrência. Para construir esse valor é necessário estudar o mercado, conhecer os parceiros e isso só é possível por meio de relacionamentos de confiança e cooperação mútua.

Na dimensão tática, o marketing de relacionamento assume uma nova função que segundo McKenna (1999) envolve a construção de relacionamentos e não a promoção de produtos.

No marketing de relacionamento os quatros Ps do marketing mix (produto, preço, promoção e praça) deixam de ser parâmetros fundamentais para a promoção de trocas, para ser considerados aqueles que contribuem para os relacionamentos em um contexto de redes e interações existentes, mostrados na figura da página seguinte:

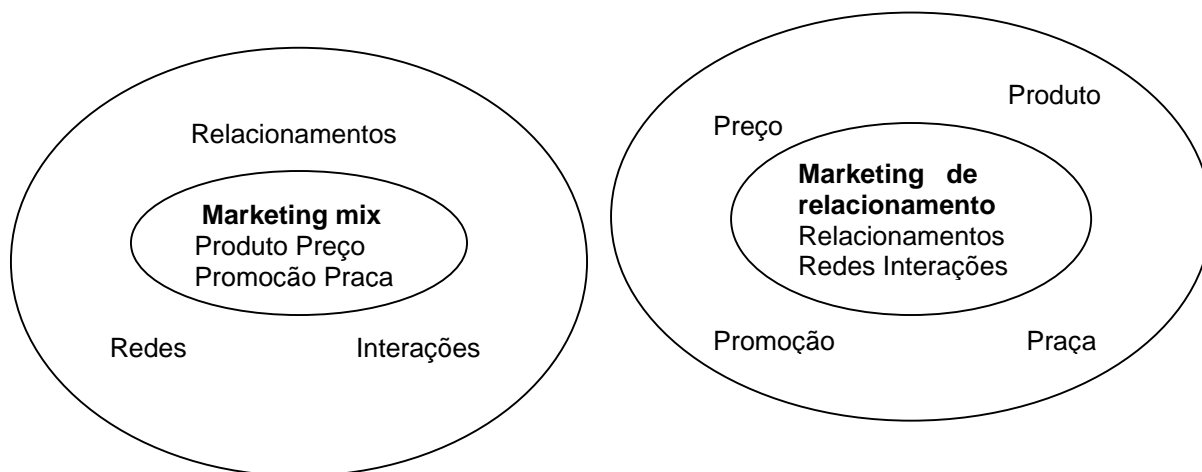


Figura 5 : Papel fundamental do marketing e marketing de relacionamento

Fonte: Ferreira e Sganzerlla, 2000, p.53

Pode-se verificar que a interatividade do processo exerce papel fundamental no marketing de relacionamento. No marketing tradicional, a interatividade serve como intermediária entre a produção e o consumo enquanto no marketing de relacionamento funciona como realizadora entre a produção e o consumo.

Para Grönroos (1993), o marketing de relacionamento apóia-se na dimensão interativa do marketing de serviços e do gerenciamento de qualidade. O autor coloca ainda que para que os relacionamentos com clientes e outros parceiros sejam duradouros e lucrativos, é necessário à função interativa que ele define como a interface entre a produção e o consumo. Depois que o produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente. Entende-se que esta interatividade não pode ser feita apenas entre empresa e cliente mas sim em todas as relações que envolvem a empresa e interferem na satisfação do cliente.

Alguns autores colocam que o marketing de relacionamento, como processo, é constituído de entradas e saídas e requer que empresas vão buscar *feedback* dos clientes para avaliar se suas necessidades e desejos vêm sendo atendidos. Segundo esses autores, as entradas do processo são :

- Entender as vontades dos clientes.
- Construir as parcerias com os clientes
- Aumentar o poder dos funcionários
- Gestão de qualidade total

E as saídas positivas do processo são:

- Satisfação dos clientes.
- Lealdade dos clientes
- Alta qualidade dos produtos e serviços
- Lucros maiores.

E ainda, marketing de relacionamento enfatiza nas organizações atividades-chaves (ou processos) nas empresas que são consideradas essenciais na retenção de clientes. Pode-se enumerar algumas delas:

- Responder às necessidades dos clientes e seus pedidos rapidamente e com cortesia.
- Construir competência e profissionalismo no serviço pessoal direto ou indireto aos clientes.
- Aplicar conceitos e métodos de customização de massa para customizar produtos e serviços padronizados.
- Melhorar a relação de valor em relação ao preço pago por meio de redução do custo de fazer negócio.
- Desenvolver sistemas de informações de linha de frente.
- Organizar times de negócios e funções em torno de clientes e ou mercados.
- Encorajar o envolvimento ativo de consumidores no processo de planejamento e melhorias de produtos e serviços.
- Construir uma cultura de retenção centrando em sistemas de recompensa e reconhecimento da retenção e lealdade.

2.3.3 Satisfação do consumidor

A satisfação do consumidor pode ser entendida como o ponto em que o desempenho de um produto corresponde às expectativas do comprador. (Bretzke,2000)

Conforme Kotler (1998, p.53) satisfação “é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa”. A definição de Kotler enfatiza que a satisfação é função do desempenho percebido e das expectativas. E ainda, afirma que se o desempenho ficar longe das expectativas, o consumidor estará insatisfeito e se o desempenho atender as expectativas, o consumidor estará

satisfeito e se excedê-las estará altamente satisfeito ou encantado.

As expectativas dos clientes são influenciadas pela experiência anterior de compra, recomendação de amigos e colegas e informações e promessas das empresas e dos concorrentes.

Para Gianesi e Corrêa (1994, p.82) existem quatro fatores que influenciam as expectativas do cliente que são:

- a. Comunicação boca-a-boca: representa as recomendações que os clientes recebem de terceiros, outros clientes que já receberam o serviço do fornecedor considerado e ou de outros.
- b. Experiência anterior: o conhecimento prévio do serviço, através de experiência anterior, pode influenciar as expectativas que o cliente tem a respeito deste serviço.
- c. necessidades pessoais: é o principal fator formador das expectativas dos clientes, pois é visando atender estas necessidades que os clientes procuram um serviço.
- d. comunicações externas: podem ser através de anúncios, propaganda, panfletagem.

O autor coloca ainda que existem dois principais fatores que influenciam na percepção do serviço prestado ao cliente, que são: a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente, durante ou após o processo.

À parte do serviço que está sendo prestado, a comunicação transmitida ao cliente pode modificar sua percepção, pois muitas vezes os clientes não estão cientes de tudo o que acontece no sistema de operações, principalmente no *back room*, para que eles possam ser servidos. A prestação do serviço é a principal responsável pela percepção do cliente em relação ao serviço. Para simbolizar o momento de contato entre fornecedor do serviço e o cliente foi criada a expressão “momento da verdade”. A percepção do cliente a respeito de um serviço é formada em cada um dos momentos da verdade, ou seja, em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. Durante a prestação do serviço, o cliente vivencia uma série de momentos da verdade que ocorrem numa seqüência específica e denomina-se ciclo de serviços.

Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes. A determinação dos critérios priorizados pelos clientes, em determinado par serviço-mercado, permite

que a gestão das operações de serviço, desde o projeto do serviço até o projeto e operação do sistema de operações, possa garantir o desempenho nestes critérios priorizados. Estes critérios de avaliação devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente ou, em outras palavras, a qualidade do projeto e da prestação do serviço. (GIANESI; CORRÊA, 1994)

2.3.4 A avaliação da qualidade do serviço pelo cliente

Gianesi e Corrêa (1994) propõem um conjunto de critérios de avaliação do serviço, combinando-se as visões de diferentes autores e também através de observações empíricas de seus trabalhos de consultoria e representa graficamente como:

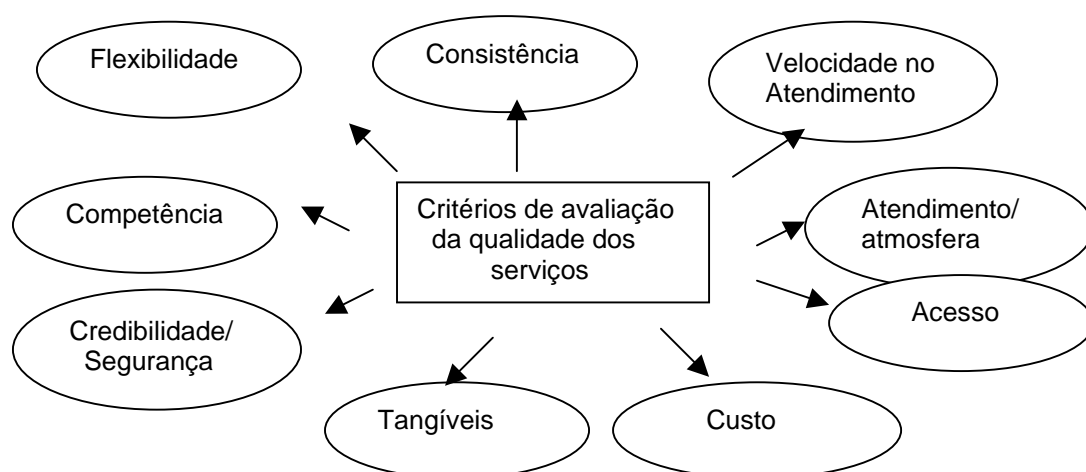


Figura 6: Critérios de avaliação da qualidade dos serviços

Fonte: Gianesi e Correa , 1994, p.91

- a. Tangíveis: refere-se a qualidade e ou aparência de qualquer evidência física do serviço ou do sistema de operações, ou seja, bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal ou, ainda, outros consumidores. Este critério é importante para a maioria dos serviços, devido a dificuldade de o cliente avaliar o serviço antes da compra, fazendo com que esteja atento àqueles aspectos que ele consegue avaliar facilmente: os itens tangíveis.
- b. Consistência: significa conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo.
- c. Competência: refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para

executar o serviço, relacionando-se às necessidades “técnicas” dos consumidores.

d. Velocidade no atendimento: é em geral um critério importante para a maioria dos consumidores de serviços, notadamente quando a presença do cliente é necessária. O tempo que o cliente tem que despende para receber o serviço é geralmente considerado um tempo perdido, a menos que o serviço envolva algum tipo de lazer para o cliente. Pode referir-se também a prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço.

e. Atendimento/atmosfera: refere-se a quão agradável é a experiência que o cliente tem durante o processo de prestação de serviço. Contribui para a boa avaliação neste critério a atenção personalizada dispensada ao cliente, principalmente quando o cliente percebe que os funcionários do fornecedor do serviço o reconhecem. A cortesia dos funcionários também é um elemento importante para criar uma boa percepção. Este é o critério que avalia o prazer que o cliente tem em participar ou estar presente no processo de prestação do serviço.

f. Flexibilidade: significa ser capaz de mudar e adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. Considerando a alta variabilidade e incerteza, presentes no processo de prestação de serviços, principalmente nas operações de *front office*, a flexibilidade tende a ser um critério importante.

g. Credibilidade/segurança: refere-se a formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. Reduzir a percepção do cliente é condição fundamental para que ele se disponha a comprar o serviço.

h. Acesso: avalia a facilidade que o cliente tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço. É mais importante quando o cliente tem que comparecer fisicamente às instalações do fornecedor para que possa receber o serviço.

i. Custo: é o critério que avalia quanto o consumidor irá pagar, em moeda, por determinado serviço. Uma característica importante deste critério é que os clientes, na falta de melhores informações sobre a qualidade dos serviços, tendem a associar níveis de preço mais altos a níveis de qualidade mais altos. Em alguns casos, o cliente pode avaliar mal um serviço que tem preço baixo pela falta de melhores informações a respeito dos outros critérios.

Outro critério para a avaliação da qualidade de serviços tem sido efetuada por Zeithaml, Parasuraman e Berry que engajados em pesquisas realizada pelo Marketing Sciences Institute acreditam ser cinco os aspectos da qualidade dos serviços que são identificados e sua importância relativa é mostrada na figura 7. Segundo a pesquisa, o aspecto principal é a confiabilidade que apresenta-se

aproximadamente três vezes mais importante que a tangibilidade que é o aspecto menos importante dos cinco.

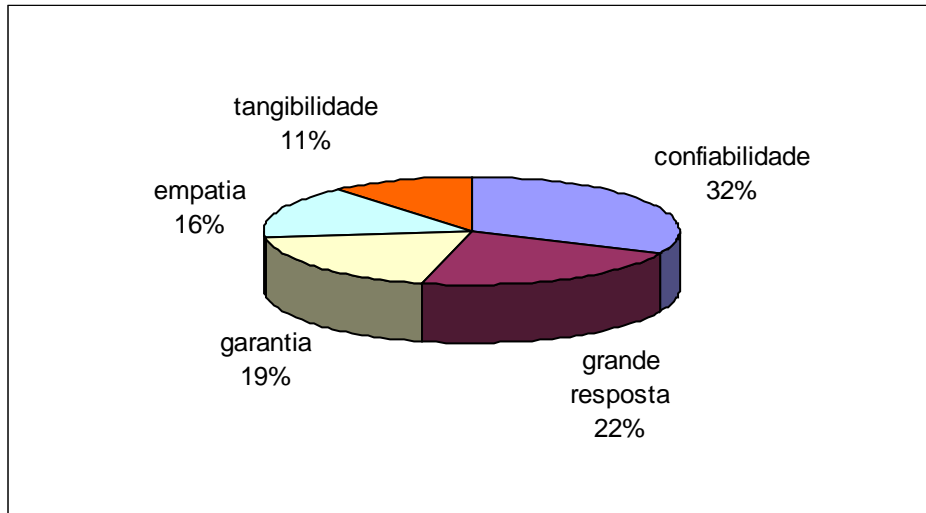


Figura 7 : Elementos da qualidade de serviços

Fonte: Vavra, 1993, p.295

Ainda, os mesmos autores propõe as definições de qualidade dos serviços como:

- a) confiabilidade: habilidade de desempenho do serviço oferecido confiante e rigorosamente.
- b) nível de resposta: boa vontade para orientar os clientes e prestação imediata do serviço
- c) competência: domínio das habilidades necessárias e conhecimento do desempenho do serviço.
- d) cortesia: educação, respeito, consideração e cordialidade do pessoal de contato.
- e) credibilidade: confiabilidade e honestidade do prestador do serviço
- f) segurança: inexistência de perigo, risco ou dúvida
- g) acesso: facilidade de contato
- h) comunicação: manter o cliente informado na linguagem que ele possa entender e ouvi-lo.
- i) conhecimento do consumidor/cliente: fazer esforço para conhecer os clientes e suas necessidades.

- j) tangibilidades:aparência das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

Há uma diferenciação entre prestação de um serviço e serviços ao cliente, sendo esta última os cuidados de pós-marketing e devem integrar qualquer oferta de mercado, tanto produtos como serviços. Serviços ao cliente envolvem o cuidado, atenção e consideração com foco nos clientes. Pode-se dizer que é a atenção e assistência pós-compra não esperada pelos clientes/consumidores que faz com que haja maior satisfação de um produto ou serviço. E, para se fazer a oferta apropriada de serviços ao cliente é necessário estabelecer uma interação que é considerada o início do pós-marketing e consiste de quatro componentes:

- a) espontaneidade: os serviços ao cliente devem ser inesperados; o apoio recebido deve ocorrer espontaneamente, sem a solicitação do cliente e tornar uma interação com a organização significativa.
- b) sinceridade: eles devem ser percebidos pelos clientes como sinceros e não efetuados por interesse em aumentar vendas.
- c) significância: é o sentimento de importância para a organização, percebido pelo cliente .
- d) consistência: as ações são desempenhadas com consistência a todos os clientes e de modo rotineiro em situações semelhantes.

A combinação de qualidade dos produtos e serviços vendidos com a prática de pós-marketing conduzem ao estabelecimento de relacionamentos a longo prazo com os clientes. (VAVRA ,1993)

2.3.5 A fidelidade dos clientes

A retenção de clientes é a válvula central que integra todas as dimensões de uma empresa e mede seu desempenho na criação de valor para seus clientes que constitui alicerce de qualquer sistema de negócios bem-sucedidos.

A criação de valor para o cliente gera fidelidade e essa, por sua vez, gera crescimento, lucros e mais valor. Embora o lucro sempre tenha ocupado o papel central no pensamento convencional sobre os sistemas de negócios, ele não é o principal. O lucro, obviamente, é indispensável, mas é uma consequência da criação

de valor, o que, junto com a fidelidade, compõe a verdadeira essência de qualquer instituição comercial duradoura e bem-sucedida.

O conceito de fidelidade do cliente volta-se mais para o comportamento do que para a atitude. Quando um cliente é fiel, ele apresenta um comportamento de compra definido como não aleatório, expresso ao longo do tempo por alguma tomada de decisões. O cliente tem uma tendência específica em relação aquilo que compra e de quem compra. Além disso, o termo fidelidade denota uma condição relativamente duradoura e exige que a ação de comprar ocorra no mínimo duas vezes.

A fidelidade é o resultado da atenção dada aquilo que é necessário para manter um cliente, seguida pela execução constante desse requisito.

O aumento da fidelidade dos clientes leva à maior lucratividade, maior manutenção dos clientes e uma base financeira mais estável.

A definição de cliente fiel pode ser entendida como aquele que:

- Realiza compras regulares e repetidas
- Compra as diversas linhas de produtos e serviços
- Recomenda os produtos e serviços a outras pessoas
- Mostra-se imune aos apelos da concorrência

Existe um denominador comum que permeia todos esse comportamento e ajuda a explicar por que a fidelidade e a lucratividade estão tão estreitamente vinculadas ; cada componente desse comportamento contribui direta ou indiretamente para as vendas. (GRIFFIN,1998)

2.3.6 A fidelidade e o ciclo de compra

Sempre que compra algo o cliente percorre um ciclo. Quem compra um produto pela primeira vez percorre cinco etapas. Primeiro o comprador conscientiza-se da existência de um produto e, então, faz uma compra inicial. Em seguida, o comprador passa por duas fases de formação da atitude, uma delas chamada de avaliação pós-compra e a outra denominada decisão de comprar novamente. Se há a decisão de comprar novamente , acontece finalmente a quinta etapa, a reaquisição.A seqüência que inclui reaquisição, a avaliação pós-compra e a decisão de comprar novamente forma um circuito fechado de reaquisição que se repete algumas ou centenas de

vezes durante o relacionamento entre cliente, uma empresa e os produtos e serviços oferecidos por esta. A cada ciclo completo de compra existe a chance de fortalecer ou estremecer o vínculo com o cliente. Quanto mais forte for o vínculo, maiores serão a fidelidade e os benefícios para a empresa. (GRIFFIN, 1998)

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O presente estudo enquadra-se no tipo de pesquisa descritiva que segundo Best (1972, p.12) descreve como “Delineia o que é “ aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente.”

Os estudos descritivos são também citados Richardson (1985) como aqueles quando se deseja descrever as características de um fenômeno. Para Selltiz et alii (1965, p.61) “os estudos descritivos são aqueles que descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”.

E, ainda, os estudos descritivos são também chamados de pesquisas *ad-hoc*, pois procuram descrever situações de mercado a partir de dados obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo, relacionando e confirmando as hipóteses levantadas na definição do problema de pesquisa. Através do estudo descritivo de caso ou pesquisa qualitativa procura-se fazer a análise qualitativa das informações obtidas que neste estudo torna-se imprescindível pois é possível conhecer a opinião dos clientes sobre os objetivos geral e específicos da dissertação.

Este estudo também é caracterizado como investigação científica de cunho exploratório porque segundo Selltiz et alii (1965, p.61) “ênfatisam a descoberta de idéias e discernimentos”. Os estudos exploratórios, também chamados de *desk research*, são caracterizados pela informalidade, flexibilidade e criatividade e através deles procura-se obter um primeiro contato com o assunto a ser pesquisado e um melhor conhecimento sobre o objeto do estudo. Nos estudos exploratórios, as informações são obtidas a partir de dados secundários já disponíveis, através de pesquisas já realizadas e estudos de casos existentes.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, esta dissertação pode ser denominada um estudo de caso, pois representa um estudo profundo de um objeto de maneira que permite o amplo e detalhado conhecimento. (GIL, 1991).

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto

não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. (YIN, 1981, p.23).

O estudo de caso tem como característica principal compreender em profundidade o objeto em estudo. (BARROS; SAMARA, 1997)

Segundo Gil (1999), este tipo de estudo tem como objetivo explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Este tipo de metodologia tem algumas limitações, pois a análise de um único caso, ou mesmo de múltiplos casos, fornece uma base muito frágil para a generalização, pois os propósitos de um estudo de caso não são o de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos, mas sim expandir ou generalizar proposições teóricas. Outra limitação desta opção metodológica é o tempo demandado para o estudo, pois muitas vezes podem despende muito tempo para ser realizado e os resultados ficarem pouco consistentes. Todavia, a experiência acumulada nas últimas décadas mostra que é possível a realização de estudos de caso em períodos mais curtos e passíveis de confirmação por outros estudos. (GIL, 1999)

Considerando-se que o estudo refere-se aos clientes exclusivos da agência Champagnat Curitiba (PR) e que permite um profundo e detalhado conhecimento destes clientes, pode-se então classificá-lo como estudo de caso.

3.2 População e amostra

O universo composto por 433 clientes, foi definido pelo SISBB Sistema de Informação Banco do Brasil que estabeleceu o encarteiramento dos clientes exclusivos. Entendem-se como clientes exclusivos, aqueles com renda mensal acima de quatro mil reais, e/ou com investimentos acima de cinquenta mil reais, e/ou acionistas com mais de oito milhões e quinhentas mil ações e/ou ainda, pessoas de interesse que tem por objetivo ser o principal banco do cliente.

A determinação da amostra foi efetuada através da amostragem probabilística aleatória ou seja, os elementos da população tiveram a probabilidade igual ou

conhecida, distinta de zero, de serem selecionados ao acaso para fazer parte da amostra. Através da lista completa de clientes exclusivos, também denominada por alguns autores como marco de referência ou base de amostragem, selecionou-se, por sorteio, os elementos sem reposição e desta maneira a amostra é denominada aleatória simples ou acaso.

A representatividade da população nas amostras aleatórias é norteadada pela probabilidade e Richardson (1985) destaca que quanto maior for a fração de amostragem – razão entre o tamanho da amostra e o tamanho da população- maior será a probabilidade de obter uma amostra representativa.

Segundo a amplitude, o universo da amostra é finito ou seja é limitado e menor que cem mil unidades , dado importante para determinar o tamanho da amostra e a fórmula utilizada. O nível de confiança estabelecido foi fazer inferências com 95% de segurança que significa que existe uma probabilidade de 95% em 100% de que qualquer resultado obtido na amostra seja válido para o universo. Considerando que os resultados da amostra podem não ser exatos em relação ao universo que pretendem representar, definiu-se como erros de medição ou erro amostral o percentual de 5%, valor menor que o máximo admitido em pesquisas sociais como cita Richardson (1985)

Utilizando a fórmula para cálculo do tamanho da amostra para populações finitas em amostragem aleatória simples podemos ter :

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

n = tamanho da amostra

σ = nível de confiança escolhido em desvios 1,96 σ em relação à média da distribuição

p = proporção da característica pesquisada no universo 50%

q = 100 – p (em percentagem)

N = tamanho da população

E2 = erro de estimação permitido

$$n = \frac{4.50.50.433}{25 (433 - 1) + 4.50.50}$$

$$n = 208$$

A amostra envolvida na pesquisa de dados relevantes para este estudo foi composta de duzentos e oito elementos.

3.3 Coleta de dados

Definidos os métodos de pesquisas e o tamanho da amostra, preocupou-se, então com o método de coleta de dados.

O instrumento de pesquisa optado foi o questionário aplicado através do telefone, por ser o meio mais rápido de se obter informações.

O questionário além de ser o mais comum dos instrumentos de coleta de dados, geralmente cumpre pelo menos as funções de descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. (RICHARDSON,1985)

O instrumento de pesquisa optado possibilita um número maior de informações utilizando um menor tempo despendido, pelo tipo de contato.

Comparando-se os tipos de entrevistas, na prática há um maior desinteresse em respondê-las por telefone, ocorrendo um maior número de recusas, do que quando feitas pessoalmente. (SÂMARA; BARROS1997) Porém, há a vantagem do custo ser menor pois, evita o deslocamento do entrevistador até o entrevistado, mesmo considerando a necessidade de se efetuar mais de uma ligação telefônica para obter êxito no contato.

A entrevista tem algumas vantagens em relação à observação pois tem a possibilidade de instruir o entrevistado e também pode incluir a observação.

Inicialmente, na elaboração do questionário, procurou-se formular questões de maneira a receber as respostas que atingissem os objetivos do trabalho. Em

seguida, houve a preocupação com o tipo de linguagem utilizada de maneira que fosse clara, objetiva, sem ser redundante, prolixa ou repetitiva.

As questões formuladas foram principalmente de perguntas fechadas para se obter apenas uma alternativa de resposta possível. Foram incluídas também, uma pergunta encadeada para complementar a resposta, duas perguntas abertas para que o cliente expressasse livremente o que pensa sobre o assunto e uma semi-aberta para que se ouvisse a justificativa da sua resposta.

Utilizou-se também o sistema de dados do Banco do Brasil, o SISBB, para a obtenção das informações sobre aplicações e quantidade de ações que são características que determinam se o cliente é exclusivo.

Aplicou-se, inicialmente, um pré-teste que apontou a necessidade de alterações no questionário de maneira a torna-lo mais claro e preciso. Após as adequações necessárias, chegou-se ao instrumento definitivo a ser utilizado.

A coleta de dados junto aos duzentos e oito clientes exclusivos foi concretizada na agência Champagnat Curitiba (PR), do Banco do Brasil S.A., através do telefone durante quatro semanas para que se atingisse toda a amostra aleatoriamente escolhida por sorteio.

3.4 A tabulação dos dados

A tabulação dos dados foi efetuada utilizando-se de recursos de informática que de maneira rápida e com mínimas margens de erro nos proporcionam de maneira ordenada os resultados numéricos para que a análise fosse facilitada.

Utilizou-se as planilhas de cálculo e programas estatísticos disponíveis e Excel Millenium.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para o atingimento do objetivo proposto deste trabalho, a pesquisa foi feita em três etapas: caracterização da instituição objeto de estudo, resultados e considerações sobre a pesquisa.

4.1 Caracterização da instituição objeto de estudo

Nesta etapa procurou-se levantar o maior número de informações e dados para que auxiliasse a pesquisa descritiva.

4.1.1 A implantação do marketing de Relacionamento em clientes pessoas físicas no Banco do Brasil S.A.

O Banco do Brasil S.A., efetuou a partir do ano 2000, implantação do sistema CRM, ou Customer Relationship Management, ou marketing de relacionamento, que inicialmente segmentou seus clientes através da análise de seu perfil a partir do consumo de produtos bancários, os canais que utilizam, os dados cadastrais, a movimentação da conta-corrente e a rentabilidade. Esta fase foi caracterizada como Fase de Identificação, que parte do pressuposto que não se consegue estabelecer relacionamento com quem não se conhece. O objetivo desta fase é conhecer os clientes, individualmente, com maior número de detalhes possível de maneira a reconhecê-los em todos os pontos de contato.

Na fase seguinte, a Fase da Diferenciação, foram estabelecidos os níveis de relacionamento, que considerou o grau de exigência, complexidade de demandas e potencial de cada cliente, definindo o atendimento diferenciado e adequado em todas as agências do país, de forma a contribuir para o reconhecimento e a fidelização desses clientes. Foram criados os níveis de relacionamento para cliente exclusivo, preferencial e pessoa física.

Cada nível de relacionamento tem uma importância estratégica para o Banco. O nível de relacionamento Exclusivo, por exemplo, é visto como potencial de negócios, gerador das maiores receitas, formador de opinião e por isso deve ser fortemente protegido da concorrência. O nível de relacionamento Preferencial é

importante como potencial de novos negócios e gerador de receitas. E, o nível de relacionamento Pessoa Física, com o maior número de clientes, preserva a participação do Banco no mercado.

Para a instituição, todo cliente deve ser conhecido, ter suas necessidades e desejos satisfeitos de maneira que se mantenham sempre clientes do Banco.

A terceira fase, a Fase da Interação, tem como objetivo conhecer melhor cada cliente, identificar suas necessidades e alimentar o sistema do Banco para que se tenha um banco de dados com informações precisas e confiáveis.

Na última fase, a Fase da Personalização, o objetivo é tratar clientes diferentes de modo diferente. Esta fase está intimamente ligada às anteriores, pois através delas pode-se ter as informações necessárias para a personalização e o seu intuito é conquistar a fidelidade do cliente.

Para desenvolver o gerenciamento do relacionamento com o cliente exclusivo, O Banco do Brasil instituiu o Gerente de Relacionamento para administrar um grupo de clientes denominado carteira de clientes exclusivos. A atuação deste profissional é considerada de fundamental importância em todos os contatos com o cliente e por isso os funcionários escolhidos foram os mais qualificados para esta nova realidade em termos de atendimento e negócios. Tornar confiáveis os dados no sistema e a atualização dos cadastros deve fazer parte da rotina diária deste profissional, pois possibilitará ao Banco interagir com o cliente em todos os canais de comunicação.

O esperado do Gerente de Relacionamento é atitude proativa, empreendedora e focada em resultados.

4.1.2 A implantação do novo modelo de relacionamento em clientes exclusivos na Agência Champagnat Curitiba (PR)

O início da implantação do novo modelo de marketing de relacionamento, em clientes exclusivos, na Agência Champagnat Curitiba (PR) deu-se quando foi efetuada a escolha do Gerente de Relacionamento e um atendente. Foram observados: o perfil do funcionário, sua qualificação, capacidade de relacionamento, a preocupação em satisfazer o cliente e a atuação de acordo com as normas e diretrizes da empresa.

Após a escolha dos funcionários para a atuação na carteira de clientes exclusivos, esses profissionais foram efetuar treinamentos sobre o novo modelo a ser implantado na Agência, seus objetivos e resultado esperado.

Em seguida, houve um período de tempo despendido para a validação dos clientes na carteira que foi feita através da confirmação dos dados cadastrais dos clientes. Nesta fase, houve dificuldades na atualização de dados de clientes, pois alguns mudaram seus endereços e telefones e não comunicaram ao Banco. O sistema do Banco efetuou automaticamente o encarteiramento do cliente através dos critérios: renda, aplicações e quantidade de ações. Foram compor a carteira de clientes exclusivos, aqueles com renda igual ou superior a de R\$ 4.000,00, com aplicações a partir de R\$ 50.000,00, com quantidade de ações a partir de oito milhões e quinhentas mil, formadores de opinião e pessoas importante na sociedade.

Nesta fase da diferenciação, foram validados em novembro de 2000, quatrocentos e trinta e três clientes exclusivos. A instituição convencionou que cada carteira necessita um mínimo de trezentos clientes e um máximo de seiscentos.

O processo de validação dos clientes na carteira durou aproximadamente trinta dias e contou com o auxílio de um analista para orientar e acompanhar o desenvolvimento do trabalho.

Concomitantemente à validação dos clientes, foi efetuada uma reforma física na dependência para adequar o *lay out* ao novo modelo a ser implantado.

O antigo arranjo físico dispunha o mobiliário e equipamentos de maneira que todos os clientes pessoas físicas ficassem alocados em parte do pavimento inferior da agência, sem considerar níveis de relacionamento, isto é, existia atendimento único para todos os clientes pessoas físicas, sem diferenciação.

O atendimento aos clientes pessoas jurídicas, micro empresas, empresas de médio porte e grandes empresas situava-se ao lado dos clientes pessoas físicas, no mesmo pavimento e também com atendimento único e sem diferenciação. Ainda no mesmo pavimento situam-se os caixas, a sala de auto-atendimento, gerência e tesouraria e no pavimento superior alocavam-se apenas as telefonistas.

As figuras seguintes, mostram o arranjo físico antes das mudanças ocorridas na Agência com a implantação do novo modelo de relacionamento.



Figura 8: Antigo *lay out* de pessoas físicas na Agência Champagnat Curitiba (PR)

Fonte: primária, 2001

Após a reforma física no prédio, um novo *lay out* foi constituído para atender os novos níveis de relacionamento criados.

Pode-se verificar através da figura a seguir o novo arranjo físico.

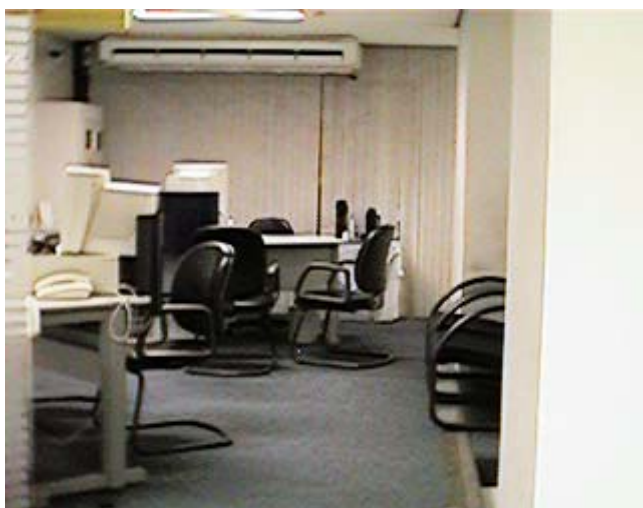


Figura 9: Novo *lay out* de pessoas físicas na Agência Champagnat Curitiba (PR)

Fonte: Primária, 2001

No dia 23 de novembro de 2.000, iniciaram - se as atividades no setor de clientes exclusivos.

A critério da instituição, ficou a tarefa de comunicar através de mala direta as modificações no atendimento a esses clientes. E para ao Gerente de Relacionamento coube a comunicação através do uso do telefone.

4.1.3 Ações de relacionamento efetuadas com clientes exclusivos

Enumera-se a seguir as principais ações que foram implantadas com os clientes exclusivos da agência Champagnat Curitiba (PR):

- a) O atendimento, tanto pessoal quanto por telefone, passa a ser feito pelo Gerente de Relacionamento e por um atendente.
- b) A rotina diária do atendimento a clientes exclusivos consiste em tarefas internas, que são executadas no horário de expediente interno, e atendimento aos clientes, que é efetuado pessoalmente no horário das 10.00 às 16.00 horas e por telefone das 9.00 às 18.00 horas.
- c) Um dos serviços que é muito valorizado pelo cliente é o atendimento personalizado, individualizado. Através do feedback do cliente também se percebe a importância dada pelo cliente no pronto atendimento, interesse em atender a satisfação das necessidades e o fato de saber que tem uma referência, um contato na agência através de seu gerente de relacionamento.
- d) Os clientes exclusivos são reconhecidos pelos funcionários do setor, chamados pelo nome e atendidos de forma cortês.
- e) A maioria do atendimento é efetuado através de contato pessoal no ambiente da agência. Os clientes exclusivos também são atendidos por telefone reativamente e através de telemarketing proativo.
- f) Foi disponibilizado pelo Banco, um sistema de informações para o gerente de relacionamento que mostra dados cadastrais de cada cliente individualizado, os produtos que possuem e a propensão de consumo.
- g) O gerente de relacionamento possui uma ferramenta chamada “agenda”, onde pode consultar diariamente os aniversários dos clientes e de seus cônjuges, os cadastros que estão desatualizados, datas importantes como 40,

50, 60 anos e tempo de relacionamento com o Banco. Através desta ferramenta podem ser efetuados contatos nos vários canais existentes e registrá-los na própria agenda para consultas futuras. Para os aniversariantes é enviado cartão de aniversário postado, dias antes da data para que receba em tempo.

- h) Os 433 clientes exclusivos, representavam em outubro de 2000, 11,60% do total de clientes da agência e 32,73% da rentabilidade total da agência.
- i) As instalações onde se situa o atendimento aos clientes exclusivos é em local reservado, de fácil acesso, com poltronas para aguardar, se for necessário, com ventilação e iluminação adequadas para o ambiente. O arranjo físico do mobiliário e equipamentos e a sinalização interna
- j) através de placas aéreas é efetuado de acordo com os padrões definidos pelo Banco para todas as agências do país. Foi colocada à disposição dos clientes, uma mesa organizada com café, chá, balas e biscoitos que tem o objetivo de tornar o ambiente mais agradável.
- k) Não há estacionamento para clientes na agência, porém existem vagas para estacionar na rua, tornando o acesso mais fácil.
- l) O relacionamento com os clientes é feito através de cooperação mútua, baseado na confiança e comprometimento.
- m) Há uma preocupação contínua com os fatores que influenciam as expectativas do cliente, principalmente com a comunicação-boca-boca e o atendimento das necessidades do cliente.
- n) Através dos contatos efetuados com clientes observa-se que há conformidade com a experiência anterior, ou seja ausência de variabilidade no processo, o que sinaliza relacionamento para a fidelidade do cliente.
- o) Existe o cuidado da instituição em treinar os funcionários responsáveis pelo gerenciamento de clientes exclusivos e também há o auto desenvolvimento deles através de cursos internos auto instrucionais e cursos externos.
- p) O Gerente de relacionamento preocupa-se em orientar os clientes para a utilização da Internet no portal do Banco www.bb.com.br e dos terminais de auto atendimento com o intuito de agilizar a necessidade de liquidação de documentos, transferência de valores, emissão de DOC, talonários de cheques, etc. Os cartões magnéticos e transações com valores superiores

aos efetuados nos terminais são atendidos pessoalmente no próprio setor, pois não há caixa específico para os clientes exclusivos.

- q) Observa-se uma tendência de aumento da quantidade de clientes exclusivos devido a abertura de dois novos postos de atendimento bancário e através da referência de outros clientes.
- r) Há clientes exclusivos que possuem conta em outros bancos e isto pode ser verificado perguntando ao próprio cliente, pela quantidade de produtos e serviços consumidos, pelos cheques depositados, pelos cheques emitidos e vindo pela compensação. Como a intenção da instituição é que esse cliente tenha o Banco do Brasil como principal Banco, todo contato é aproveitado para tentar retê-los e fidelizá-los.
- s) O Gerente de relacionamento tem efetuado visitas a clientes com muito potencial e que tem preferido outras instituições e também os que são grandes consumidores para continuar a mantê-los.

4.2 Resultados

Os resultados da pesquisa descritiva são provenientes de duzentos e oito questionários efetuados por telefone junto aos clientes exclusivos da Agência Champagnat Curitiba (PR), do Banco do Brasil, e serão mostrados globalmente conforme a caracterização da amostra.

- a) Dados gerais da carteira:

Características	out/2000
No.de clientes	433
No. de funcionários	02
Rentabilidade da carteira	R\$ 59.852,89
% do total de clientes da agência	11,60 %
% da rentabilidade total da agência	32,73 %

Figura 10: Quadro de características dos clientes exclusivos.

Fonte: Dados primários, 2.000

Embora o sistema do Banco do Brasil, o SISBB forneça os dados gerais de cada correntista individualmente, foram colhidos também de maneira global, com a amostra, os dados necessários para ter uma visão da carteira como um todo.

b) Sexo:

Em relação a variável sexo, percebe-se que a grande maioria dos clientes é do sexo masculino, 75,96% (figura 11), porém, não se pode descartar o percentual de 24,04% de mulheres.

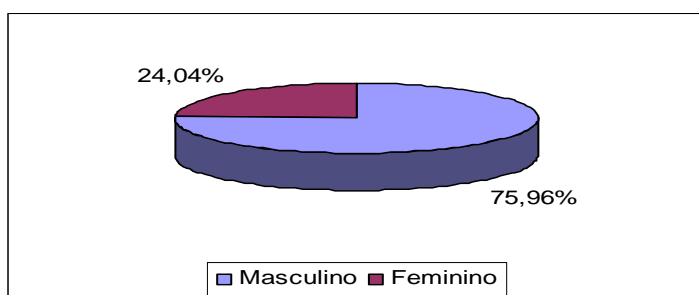


Figura 11: Sexo

Fonte: Dados primários, 2002

c) Estado civil:

No que se refere ao estado civil (figura 12), obteve-se um percentual maior de clientes casados, 79,32 % e em seguida 10,10% de solteiros.

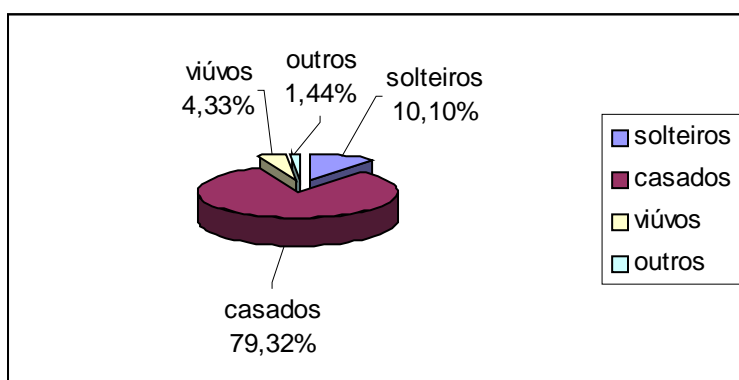


Figura 12: Estado civil

Fonte: Dados primários, 2002

d) Faixa etária:

Na figura 13, encontra-se a distribuição dos clientes exclusivos por faixa etária, onde a maioria está entre 31 a 60 anos, com um percentual de 74,04% da amostra.

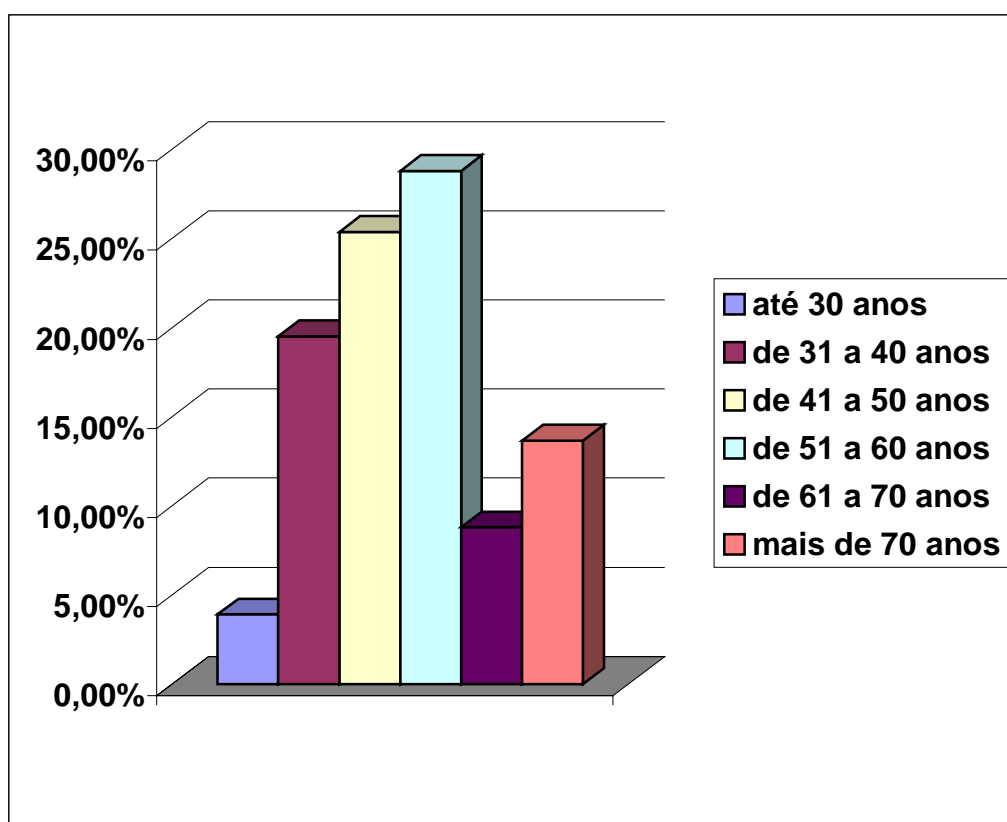


Figura 13: Faixa etária

Fonte: Dados primários 2002

f) Escolaridade:

A variável nível de escolaridade (Figura 14), indica uma maior incidência de clientes com curso de graduação ou superior completo (60,98%), seguido de pessoas com ensino médio completo (17,56%) e com pós-graduação com 13,66%.

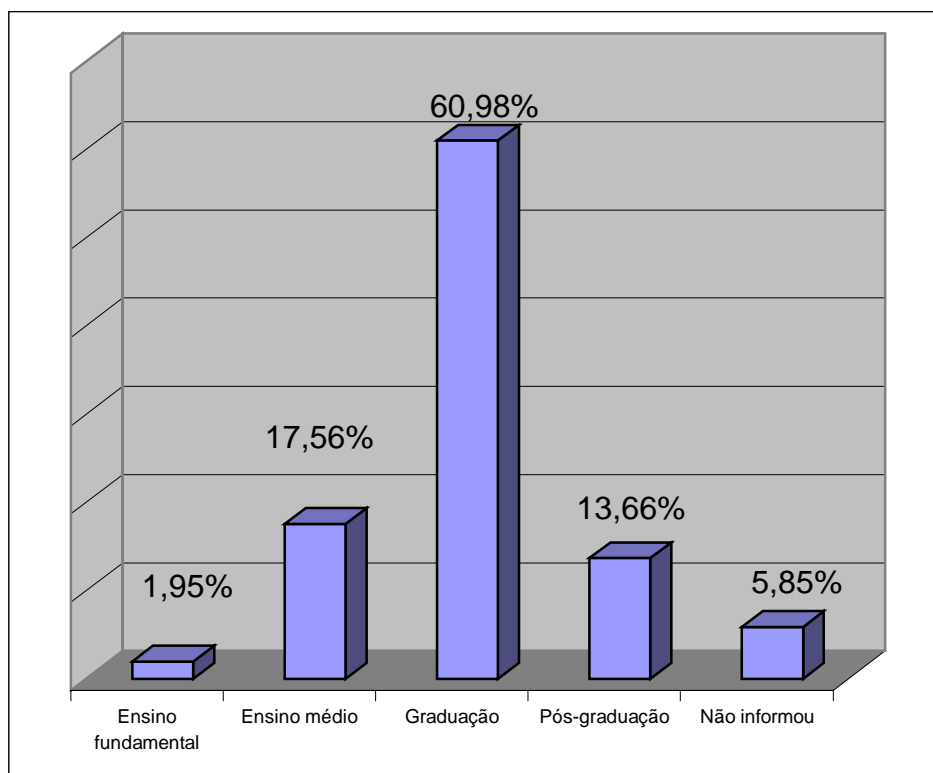


Figura 14: nível de escolaridade

Fonte: Dados primários, 2002

g) renda bruta mensal:

No que se refere à renda bruta mensal (Figura 15), a distribuição de frequência aponta que a maior parte dos clientes exclusivos possui renda acima de quatro mil reais (80,77%) e apenas 19,23% com renda abaixo de quatro mil reais.

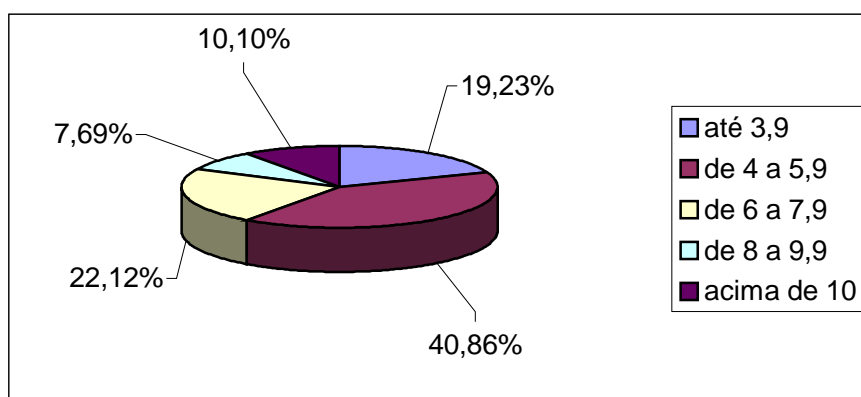


Figura 15: Renda bruta mensal individual (em R\$ mil)

Fonte: Dados primários, 2002

h) Aplicações em R\$ mil

De acordo com a figura 16, a maior parte dos clientes (83,66%) é possuidor de aplicações até cento e cinquenta mil reais e apenas 16,34 % de aplicações acima deste valor.

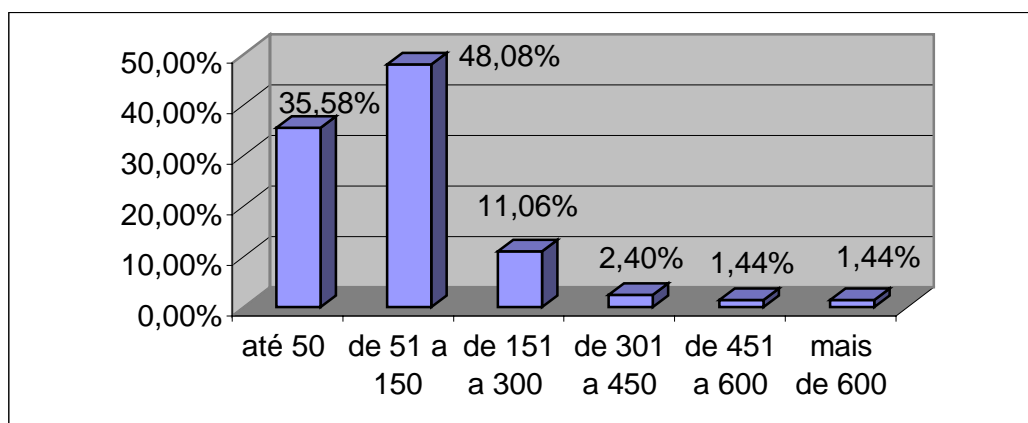


Figura 16: Aplicações em R\$ mil

Fonte: Dados primários, 2002

i) Quantidade de ações do Banco do Brasil por cliente exclusivo

A quantidade de ações do Banco do Brasil está demonstrada na figura 17, sendo que 88,95% dos clientes pesquisados não é acionista e apenas 12,05% é possuidor de ações.

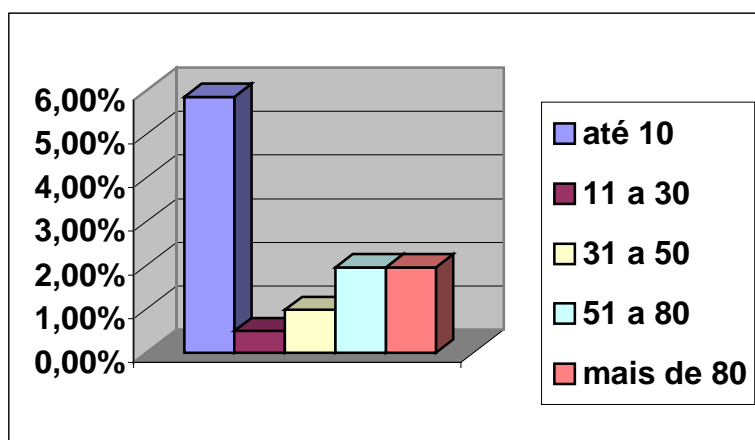


Figura 17: Percentual de clientes acionistas em lotes de mil ações

Fonte: Dados primários, 2002

j) Profissão

No que se refere à profissão (Figura 18), observa-se um número maior de clientes aposentados ou pensionistas (31,73%), em seguida profissionais liberais com 26,92% e empregadores ou proprietários de empresa 15,87%. Os dados demonstram também que há um percentual maior de clientes exclusivos que são funcionários de empresa pública ou economia mista (14,42%) e apenas 11,06% de empregados do setor privado.

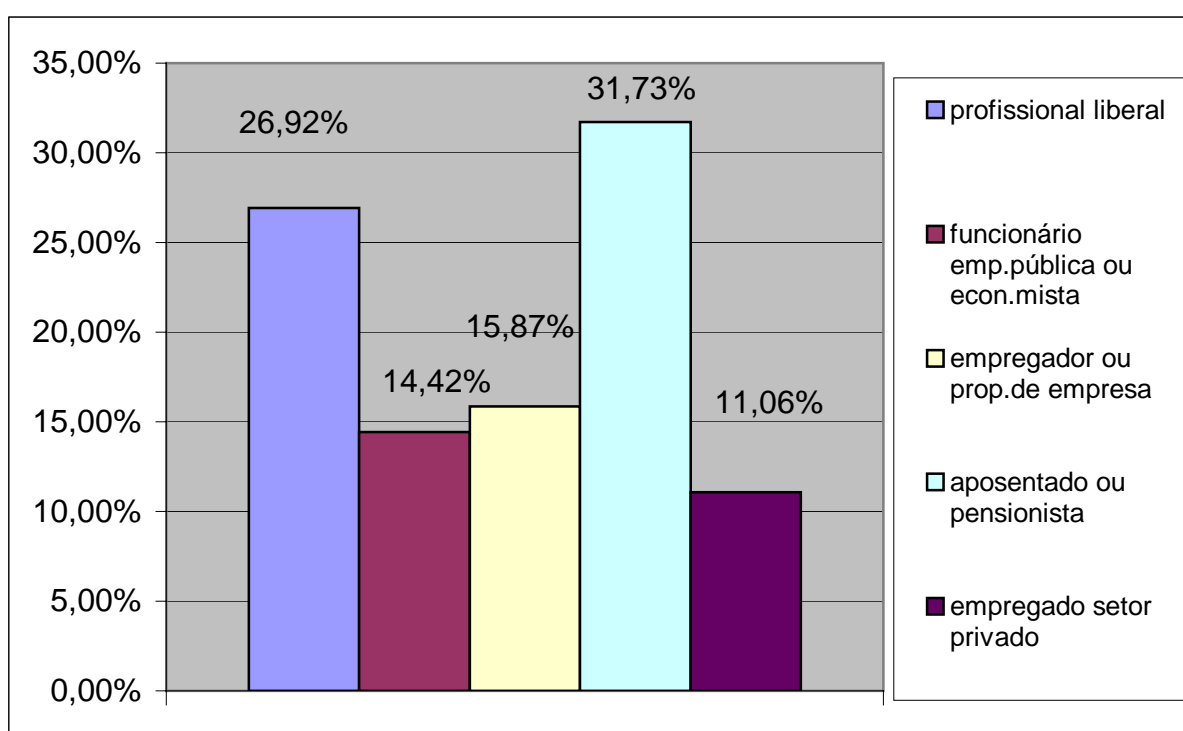


Figura 18: Profissão

Fonte: Dados primários, 2002

l) Localização residencial

A tabela 1 ilustra a distribuição dos clientes exclusivos por localização residencial, mostrando que a maioria dos clientes (64,90%) reside no mesmo bairro onde se situa a agência Champagnat do Banco do Brasil, em seguida apresentam-se os bairros vizinhos com 20,68% , 11,54% em outros bairros e 2,88% em outras localidades.

Tabela 1: Distribuição dos clientes exclusivos por localização residencial

Bairro	casos	simples	acumulada
Champagnat	135	64,90	64,90
Mossunguê	13	6,25	71,15
Santo Inácio	11	5,29	76,44
Seminário	10	4,81	81,25
Santa Felicidade	9	4,33	85,58
Outros	24	11,54	97,12
Outros municípios	6	2,88	100,00
Total	208	100,00	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

m) Localização comercial

De acordo com a tabela 2 pode-se verificar o bairro de localização do endereço comercial de cada respondente da pesquisa, e a maioria (64,80%) trabalha no mesmo bairro onde se situa a agência do Banco do Brasil, em seguida observa-se que 23,23% dos endereços comerciais pertencem aos bairros vizinhos e apenas 11,97% de outros bairros. Para a verificação do endereço comercial foram desconsiderados os clientes exclusivos aposentados e pensionistas.

Tabela 2: Distribuição dos clientes exclusivos por localização comercial

Bairro	casos	simples	acumulada
Champagnat	92	64,80	64,80
Mercês	13	9,15	73,95
Centro	20	14,08	88,03
Outros bairros	15	10,56	98,59
Outras localidades	2	1,41	100,00
Total	142	100,00	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

n) Principal motivo de escolha de um banco

Através dos dados coletados obteve-se como motivo principal de escolha de um banco (Figura 19), o atendimento com 23,08%, seguido da localização com 20,67% e segurança da instituição com 18,75%.

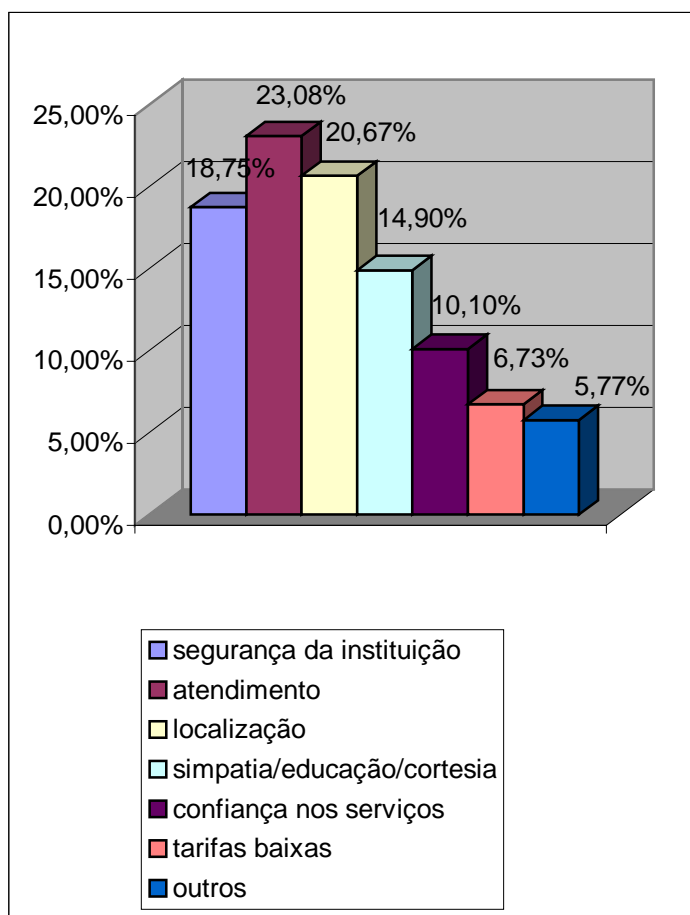


Figura 19: motivo de escolha de um banco

Fonte: Dados primários, 2002

o) Atributos mais citados para a escolha de um banco

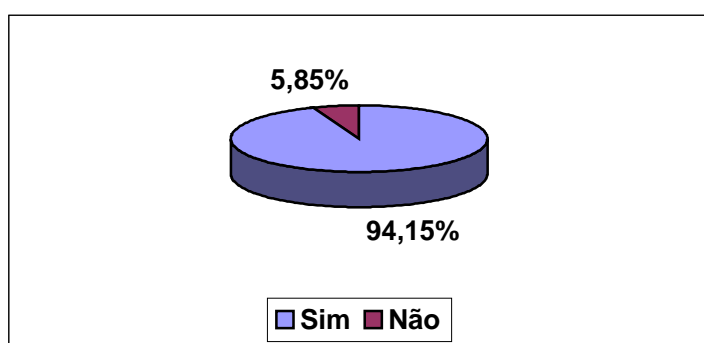
A tabela 3 mostra os atributos mais citados pelos consumidores para a escolha de um banco. Para esta questão foi solicitado aos respondentes que citassem os três atributos mais importantes para a escolha. Como fator determinante em primeiro lugar o atendimento personalizado é o de maior freqüência com 26,45%, seguido do atributo segurança da instituição com 23,56% e localização com 22,60% onde se verificam valores muito próximos.

Tabela 3: Atributos mais citados pelos clientes para a escolha de um banco

Descrição	1º. lugar	%	2º. lugar	%	3º. lugar	%
Localização	47	22,60	34	16,35	33	15,87
Tarifas	6	2,88	5	2,40	7	3,37
Taxas de juros	16	7,69	3	1,44	15	7,21
Rentabilidade dos Investimentos	5	2,40	33	15,87	4	1,92
Prontidão	18	8,65	8	3,85	8	3,85
Segurança Instituição	49	23,56	32	15,38	67	32,21
Atendimento Personalizado	55	26,45	70	33,66	68	32,69
Cortesia	2	0,96	18	8,65	3	1,44
Outros	10	4,81	05	2,40	3	1,44
Total	208	100,00	208	100,00	208	100,00

Fonte: Dados primários, 2002

p) Percepção às mudanças ocorridas como novo modelo de relacionamento

**Figura 20: Percepção às mudanças ocorridas com o novo modelo de relacionamento**

Fonte: Dados primários, 2002

Quanto à percepção as mudanças ocorridas, referente ao novo modelo de relacionamento implantado, observa-se (figura 20) que 94,15% dos entrevistados respondeu afirmativamente e apenas 5,85% alegam não ter percebido as alterações efetuadas.

q) Percepção das mudanças ocorridas com o novo modelo de relacionamento:

Complementando os dados da percepção as mudanças, a figura 21 mostra que a maioria dos entrevistados (49,81%) respondeu que percebeu as mudanças ocorridas quanto ao relacionamento entre banco e cliente, 37,35% perceberam as modificações onde foi incluído o atendimento personalizado e 10,51% informaram ter percebido a mudança no *lay-out*.

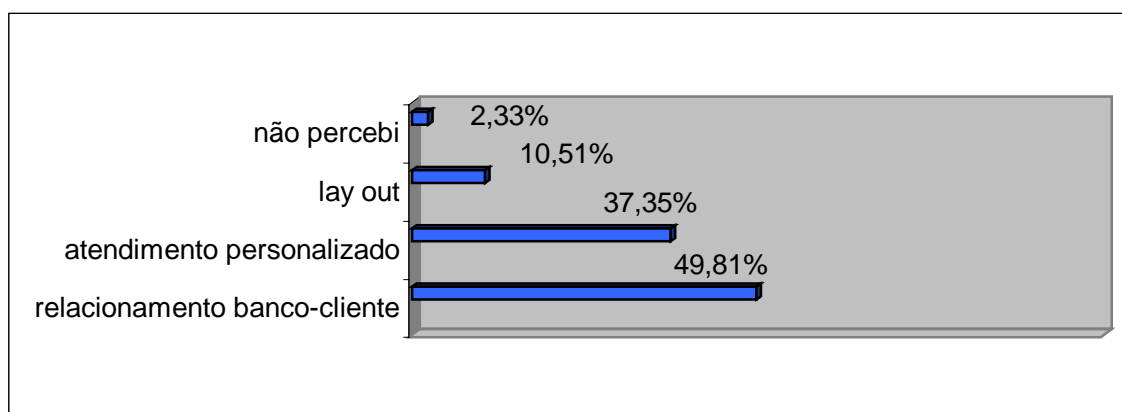


Figura 21: Percepção das mudanças ocorridas com o novo modelo de relacionamento

Fonte: Dados primários, 2002

r) Avaliação da qualidade dos serviços a cliente

Observa-se que quanto à qualidade dos serviços prestados, o item prontidão ou nível de resposta é o que se obteve maior percentual de conceito excelente, 87,50%, seguido de 86,53% das comunicações do Banco demonstram conhecer as necessidades individuais dos clientes e 84,13% da credibilidade da instituição.

Percebe-se que quanto maior o relacionamento com o cliente, respostas mais rápidas para as suas necessidades e a preocupação em satisfazê-las, aliadas a

credibilidade de uma instituição como o Banco do Brasil, são fatores importantes na avaliação dos clientes.

Tabela 4: avaliação da qualidade dos serviços a cliente

Critério	Conceito (em %)				
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1 Competência dos funcionários	82,22	17,30		0,48	-
2. Facilidade de contato 24h	81,26	14,90	3,84		
3. Atitude dos funcionários(cortesia)	82,70	16,34	0,96	-	
4. Prontidão (nível de resposta)	87,50	12,02	0,48	-	
5. Rentabilidade de investimentos	73,56	20,19	5,77	0,48	
6. Localização da agência	70,19	25,96	3,36	0,48	
7. Confiabilidade	82,70	15,86	1,44	-	
8. Instalações equipamentos/ <i>lay out</i>	75,49	24,03	0,48	-	
9. Atendimento personalizado	81,74	17,78	0,48	-	
10.Credibilidade da instituição	84,13	15,39	0,48	-	
11. Tarifas	60,58	37,98	0,96	0,48	
12. Taxa de juros	80,77	15,38	3,85	-	
13. Os funcionários comunicam-se com clareza	73,57	24,03	1,92	-	
14.As comunicações do Banco demonstram conhecer as necessidades individuais dos clientes	86,53	13,47	-	-	

Fonte: Dados primários, 2002

s) Clientes exclusivos que recomendam o Banco do Brasil

Quando perguntado aos clientes exclusivos da agência em estudo se recomendariam a outras pessoas , verificou-se que 97,60% dos clientes responderam afirmativamente, 1,44% negativamente e 0,96% não sabem responder.

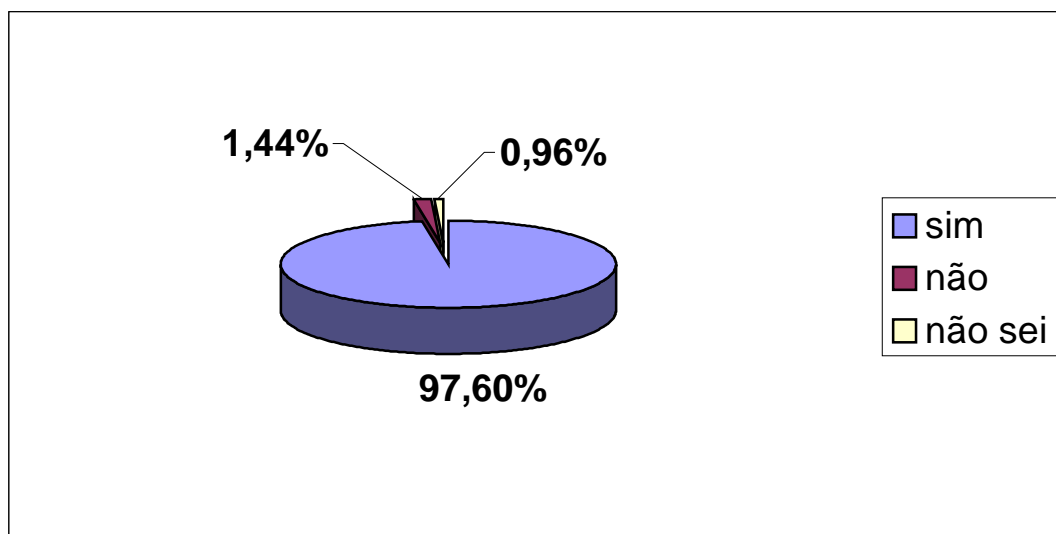


Figura 22: Clientes exclusivos que recomendam o Banco do Brasil

Fonte: Dados primários, 2.002

t) Opção por instituição financeira:

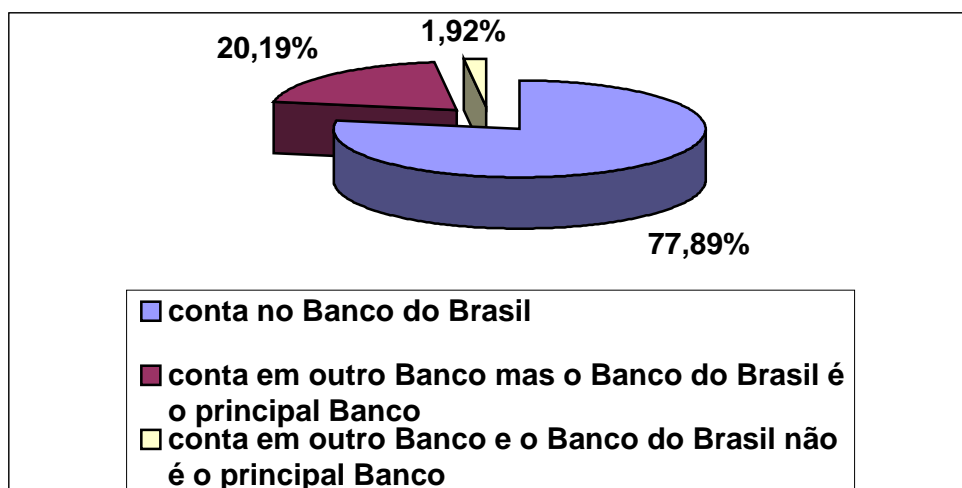


Figura 23: opção por instituição financeira

Fonte: Dados primários, 2002

A opção por instituição financeira está ilustrada na figura 23, onde demonstra-se que 77,89 % dos clientes são possuidores de conta-corrente apenas no Banco do Brasil, 20,19% embora possuidores de conta em outro banco, utilizam o Banco do Brasil como principal instituição e apenas 1,92% são possuidores de conta em outra instituição e o Banco do Brasil não tem sido o principal Banco.

A figura 24 mostra as sugestões efetuadas pelos clientes para melhoria quanto ao atendimento. Percebe-se o grau de satisfação dos clientes , pois apenas 10,58% dos respondentes sugerem que exista um caixa específico para atendimento.

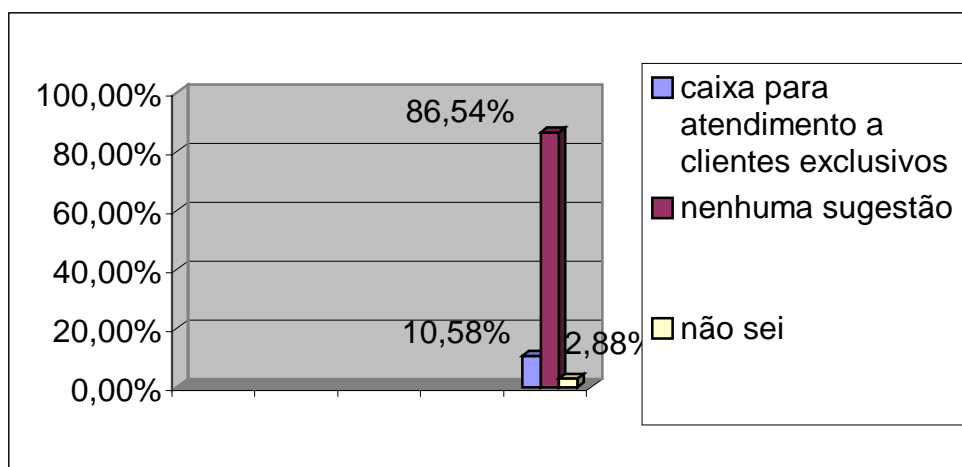


Figura 24: Sugestões dos clientes para melhoria no atendimento

Fonte: Dados primários, 2002

4.3 Considerações sobre a pesquisa

As considerações resultantes deste estudo procuram destacar os principais dados obtidos com os clientes exclusivos, na pesquisa exploratória e descritiva. Também sugerem ações para a melhoria de relacionamento para a fidelização de clientes.

4.3.1. A fidelização de clientes exclusivos da agência Champagnat Curitiba (PR)

a) Dados gerais da carteira

Tomando-se como referência os dados coletados em outubro de 2000 e comparando-se com o quadro a seguir, verifica-se:

Tabela 5: evolução das características dos clientes exclusivos

Características	out/2000	out/2002
No.de clientes	433	778
No. de funcionários	02	02
Rentabilidade da carteira	R\$ 59.852,89	R\$ 143.065,95
% do total de clientes da agência	11,60 %	9,35%
% da rentabilidade total da agência	32,73 %	39,55%
produtos por cliente	3,81	5,50

Fonte: Dados primários 2002

O número de clientes aumentou de 433 para 778, representando um incremento de 79,67% e observando-se a tabela 4 na página 71, verifica-se que conhecer as necessidades individuais dos clientes, demonstrada em cada contato, aliada com a prontidão ou nível de resposta e a credibilidade da instituição foram fatores determinantes para que ocorresse o aumento significativo do número de clientes. Pode-se justificar a fidelização dos clientes através das ações de relacionamento implantadas na agência citadas na página 59 . Na atração de novos clientes verificou-se que houve a influência dos clientes antigos, que através da experiência vivenciada , acabaram dando referências que ocasionaram em abertura de novas contas-correntes.

No que se refere à perda de clientes no período, observa-se o número de oito clientes, sendo dois falecidos e seis transferidos para outras agências do Banco.

A rentabilidade da carteira aumentou de R\$ 59.852,09 para R\$ 143.065,95 significando um aumento de 139,03% e indicando um incremento do volume de negócios. Percebe-se que a estratégia de gestão com foco no cliente, preocupando-se em atender suas necessidades alavanca a lucratividade, ou seja os lucros

aparecem na proporção em que se contribui para a satisfação das necessidades do cliente.

Verifica-se que a rentabilidade da carteira em relação ao total da rentabilidade da agência era de 32,73% quando da implantação do novo modelo de relacionamento e esse percentual alterou para 39,55% em 2.002, representando um incremento de 20,84% mostrando que as ações de fidelização utilizadas para os clientes exclusivos surtiram o efeito desejado.

Observa-se que a quantidade de produtos consumidos por clientes no início das medições em 2000 era de 3,81 e contra 5,50 no ano 2002, portanto um incremento de 44,36%. Como a fidelização de clientes pode ser medida através do quociente entre o número de compras de todos os clientes ativos pelo número total de clientes ativos e verifica-se um aumento considerável neste dado, pode-se então afirmar que há a fidelização dos clientes exclusivos da agência Champagnat.

b) Sexo:

A grande maioria dos clientes é do sexo masculino o que representa que o homem ainda detém as melhores rendas no mercado de trabalho ou estabilidade financeira que o leve a ser um investidor.

Não se pode desprezar o percentual de 24,04% de mulheres, embora algumas sejam pensionistas, pois existe um grande número de profissionais liberais e empregadas do setor público e privado que são caracterizadas como exclusivos, demonstrando uma ascensão da mulher no mercado de trabalho.

c) Estado Civil

O percentual maior de clientes casados reflete uma tendência a interpretar que com o passar do tempo a responsabilidade familiar conduza os indivíduos a procurarem atingir a estabilidade econômica e financeira.

d) Faixa etária:

A maioria dos clientes encontra-se situado entre 31 e 60 anos o que vem confirmar a pesquisa pela suposição de que indivíduos nesta faixa etária têm uma condição econômica e financeira mais estável.

f) Nível de escolaridade:

Observa-se que os níveis maiores de escolaridade apresentam uma frequência acumulada de 74,64%, que vem dar maior confiabilidade e também permite uma identificação mais precisa aos dados coletados através da pesquisa.

g) Renda bruta mensal:

Os dados obtidos demonstram que a grande maioria dos clientes foi encarteirado como cliente exclusivo pela renda bruta mensal e apenas um percentual menor (19,23%), pelos outros dois critérios que são aplicações ou quantidade de ações do Banco do Brasil.

Ainda, tomando-se por base estudos já realizados anteriormente, tem crescido consideravelmente o nível de exigência de consumidores, no que se refere à qualidade de produtos ou serviços, devido a evolução dos meios de comunicação e ao acesso a informação, principalmente com os de maior nível de renda.

Considerando-se também o nível de escolaridade da amostra, pode-se supor que quanto maior a escolaridade maior a renda bruta individual dos pesquisados.

h) Aplicações em R\$ mil

Os dados verificados quanto ao nível de escolaridade, aliados a renda bruta mensal encontrada na amostra pressupõe que indivíduos com maiores rendas e níveis de escolaridade mais alto são capazes de efetuar reservas financeiras para necessidades futuras.

i) Quantidade de ações do Banco do Brasil por cliente exclusivo

Verificou-se na amostra a inexistência de clientes exclusivos possuidores de valor igual ou superior a oito milhões e quinhentas mil ações, fator importante para a classificação do cliente como exclusivo, demonstrando que foram encarteirados

pelos outros critérios existentes, ou seja, renda superior a R\$ 4.000,00, aplicações superiores a R\$ 50.000,00 ou formadores de opinião.

j) Profissão

Através da análise dos dados observa-se que os clientes aposentados e pensionistas que representam a maioria dos clientes 31,73% são formados de servidores públicos federais (juízes, promotores, desembargadores, etc), funcionários de empresas de economia mista e uma pequena minoria são da economia privada ou profissionais liberais.

O mesmo não acontece com os clientes da população economicamente ativa que representam 26,92% de profissionais liberais e 15,87% de empregadores ou proprietários de empresas.

l) Localização residencial:

A localização residencial, critério citado pelos clientes como determinante na escolha de um banco, evidencia-se também nos dados coletados, pois apenas 11,54% da amostra não mora no bairro ou na região e apenas 2,88% moram em outros municípios.

m) localização comercial:

Percebe-se através dos dados que apenas 10,56% da amostra não trabalha no bairro ou na região e apenas 1,41% em outras localidades, demonstrando novamente a opção de escolha de um banco pela proximidade do local de trabalho ou residência.

Além de todos esses dados que tinham como objetivo caracterizar com maior detalhe o perfil do cliente exclusivo, outros dados foram colhidos para garantir maior segurança nas conclusões do estudo, como o principal fator no processo de escolha de um banco, a percepção pelo cliente das mudanças ocorridas quanto ao novo modelo de relacionamento implantado na agência e o grau de satisfação da qualidade dos serviços.

n) Principal motivo de escolha de um banco

A pergunta apresentada para obter-se o principal motivo de escolha de um banco, foi feita aos respondentes como uma questão fechada onde se apresentava ao entrevistado uma sentença para completar, manifestando assim, sua opinião espontaneamente. Para esta questão específica, houve orientação ao entrevistador para que não houvesse interferência ou direcionamento nas respostas, pois a intenção era apenas acolher a opção imediata do entrevistado.

Observa-se que o atendimento, a localização e a segurança da instituição foram os principais motivos de escolha de um banco e este fato demonstra o grau de importância, muito próximo, destes atributos para este tipo de cliente. A partir da implantação do novo modelo de relacionamento na agência em estudo, houve uma mudança na forma de atendimento, que passou a ser personalizado e diferenciado e confrontando com os dados da pesquisa, observa-se a valorização pelo cliente deste atributo.

o) Atributos mais citados para a escolha de um banco

Percebe-se também que os dados colhidos através da pergunta aberta, onde o pesquisado respondeu espontaneamente, e os dados da pergunta imediatamente seguinte, onde o respondente tinha que escolher o atributo, chegaram a valores muito próximos, e os três atributos mais importantes para o cliente foram os mesmos nas duas questões.

p) Percepção às mudanças ocorridas com o novo modelo de relacionamento

A grande maioria dos clientes, 94,15% percebe as mudanças ocorridas demonstrando que elas são visualizadas e percebidas positivamente.

q) Percepção das mudanças ocorridas com o novo modelo de relacionamento

Confirmando os dados obtidos anteriormente, o relacionamento banco-cliente foi o atributo mais percebido pelos clientes quanto as mudanças efetuadas.

r) Avaliação da qualidade dos serviços

Analisando-se os dados obtidos, verifica-se que há um percentual expressivo de conceito excelente na avaliação da qualidade dos serviços a cliente, fator que repercute positivamente e tem servido como referência para atrair novos clientes.

s) Clientes exclusivos que recomendam o Banco do Brasil

O percentual significativo de clientes da amostra, 97,60%, que recomendam o Banco do Brasil tem influenciado significativamente para o ingresso de novos clientes. A satisfação do cliente observada no estudo tem influenciado enormemente no resultado deste critério. O fato do cliente recomendar o Banco do Brasil como instituição financeira é fato sinalizador de fidelização, pois além do cliente mostrar a sua satisfação, recomenda a outros clientes.

t) Opção por instituição financeira:

Percebe-se através dos dados levantados que a grande maioria dos clientes tem o Banco do Brasil como principal instituição financeira e este fator é demonstrativo de fidelidade.

4.3.2 Fatores que levam a fidelização de clientes

Como foi observada a obtenção de incremento de número de clientes, rentabilidade por produto, rentabilidade da carteira, percentual da rentabilidade sobre a rentabilidade total da agência, há a necessidade de medir a qualidade de serviços a clientes para verificar os fatores que levam a fidelização de clientes.

Na tabela 4 da página 71, observa-se que o serviço a cliente com maior conceito entre os respondentes é a prontidão ou nível de resposta com 87,50%. O pronto atendimento foi uma das ações de relacionamento implantada pela agência e que aliada com outras ações (pg.59) obteve a percepção do cliente e valorização, impactando nos resultados alcançados.

Outro serviço que recebeu um dos maiores conceitos por parte dos clientes, com 86,53% foi sobre as comunicações do Banco demonstram conhecimento das necessidades individuais dos clientes. Nesta questão os respondentes foram orientados, quando da ocorrência da entrevista, que as comunicações poderiam ser no contato pessoal na agência, através de telefonema, e-mail e correspondências enviadas pelo correio. Esperava-se este resultado quando foram implantadas as ações de relacionamento, onde havia a preocupação contínua com os fatores que influenciam o atendimento das necessidades dos clientes.

Através da agenda, um dos instrumentos disponibilizados ao gerente de relacionamento no sistema do Banco, pode-se obter informações a respeito do cliente que auxiliam nos contatos efetuados contribuindo para um relacionamento mais próximo, que o cliente tem percebido e valorizado, conforme demonstrado na tabela 4 da página 71

A credibilidade da instituição com 84,13% dos respondentes atribuindo o conceito excelente foi outro elemento valorizado pelo cliente. Este fato com certeza deve-se que o Banco do Brasil é uma instituição sólida de 195 anos.

A atitude dos funcionários, através da cortesia e educação e a confiabilidade nos serviços prestados, receberam 82,70% de conceito excelente demonstrando o grau de importância destes fatores para a fidelização de clientes.

Outro fator que recebeu consideração com 82,22% dos respondentes atribuindo conceito excelente foi a competência dos funcionários. O domínio das habilidades necessárias e conhecimento do desempenho do serviço foi um dos fatores mais valorizados pelos clientes. Durante o levantamento das ações de relacionamento necessárias para a implantação do novo modelo fez-se constar o treinamento e desenvolvimento dos funcionários para desempenhar os serviços, além disso a atualização diária e o auto-desenvolvimento contribuíram significativamente para a percepção dos clientes.

4.3.3 Ações de relacionamento para fidelização de clientes

Baseando-se em dados colhidos neste estudo são apresentadas propostas de ações de relacionamento para fidelização de clientes que podem ser utilizadas por

qualquer tipo de organização, sendo que algumas prestam-se especificamente à instituições financeiras.

a) A primeira e principal ação deve ser institucional: a fidelização de clientes deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa.

Uma empresa, qualquer que seja o seu ramo de atuação , para ser competitiva no mundo globalizado, necessita estar voltada para o mercado. A preocupação constante com a satisfação do cliente é condição necessária para a sobrevivência, pois produzir bens e serviços sem considerar o consumidor certamente conduz a organização para um rumo incerto. Considerando-se também, que o custo de retenção de clientes é muitas vezes menor do que atrair novos clientes, então é de extremo interesse que organizações empenhem seus esforços na retenção e fidelização de clientes. Mas, para que isto ocorra se faz necessário que essa estratégia seja institucional para que abranja realmente toda a organização. Baseando-se em estudos realizados, a fidelização de clientes deve fazer parte do planejamento estratégico da empresa e não apenas do planejamento tático ou operacional. É de muita importância que a preocupação na retenção de clientes e a sua fidelização partam da alta administração e sejam propagadas por toda a organização. A atenção constante no cliente, procurando a sua retenção e fidelização, geram a satisfação do cliente e para a empresa o provável aumento da lucratividade e a sua manutenção no mercado.

b) Toda a organização, nos mais variados setores deve atuar com o foco no cliente

A organização deve ser capaz de reorientar-se constantemente com o objetivo de produzir uma clara imagem para o cliente de que está focada nos seus interesses. Quando o cliente percebe que a organização se preocupa com o atendimento de suas necessidades, os relacionamentos tornam-se mais consistentes e duradouros, ocorrendo a fidelização. A organização que tem seu foco orientado apenas para o lucro, tem sua longevidade afetada , pois há a percepção pelos clientes de que não existe parceria, já se o foco for na atividade do cliente, acaba desencadeando uma parceria onde ambos ganham, aumentando o

comprometimento do cliente com o seu fornecedor e conseqüentemente proporcionando maiores lucros a longo prazo.

c) É necessária a segmentação dos clientes para que se selecione o alvo para produtos específicos

Para aplicar o marketing de relacionamento com clientes de maneira eficaz, é preciso segmentá-los de acordo com algum critério, pois para relacionar-se de forma individual não pode ser extensivo a todos os clientes, que neste caso tornariam elevados o custo e tempo despendidos.

Com a utilização da tecnologia da informação se pode obter o conhecimento básico de clientes e a partir de uma base de dados existente e confiável e identificar o seu público-alvo.

Após a identificação do público alvo, pode-se estabelecer relacionamentos com cada cliente para conhece-los individualmente com maior número de detalhes possível e ser capaz de reconhecê-lo em todos os pontos de contato. Somente através do conhecimento de cada cliente consegue-se fornecer o que ele espera e da forma que ele espera.

d) Selecionar um Gerente de Relacionamento e um funcionário operacional, treinados e que atuem de acordo com as normas e diretrizes da empresa para atendimento exclusivo destes clientes.

Selecionar dentre o quadro de funcionários aquele que detém mais habilidades para desenvolver o trabalho como gerente de relacionamento, e treiná-lo em marketing de relacionamento, pois este profissional deve ser capaz de atender cada cliente-alvo. O gerente de relacionamento é responsável pelo cliente e deve ser o ponto central das informações e também aquele que procura mostrar os produtos e serviços da empresa para o cliente. Além de deter informações, relacionar-se com os clientes constantemente, este profissional deve atuar de acordo com as normas e diretrizes da empresa e deve desenvolver um plano a longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente. Este plano anual deve definir objetivos, estratégias, os recursos necessários, etc. Para que o gerente de relacionamento consiga desempenhar suas funções gerenciais e de

relacionamento, é necessário que tenha pelo menos um funcionário que auxilie nos serviços operacionais e que trabalhe em afinação com o seu superior.

f) Reservar espaço físico diferenciado na agência para atendimento dos clientes.

Como o atendimento por parte do gerente de relacionamento, se faz de forma diferenciada e personalizada, é adequado que seja reservado um espaço físico no ambiente da agência também diferenciado de maneira que os clientes se sintam à vontade. A adequação do *lay out* para um ambiente reservado onde se possa conversar livremente sem interrupções ou trânsito de pessoas conduz a um clima favorável para negociações evitando desvios do foco de atenção.

g) Adotar o atendimento personalizado, individualizado.

Para o marketing de relacionamento cada cliente é distinto e diferente e deve ser tratado diferentemente. O atendimento personalizado permite conhecer melhor o cliente e a uma melhor adequação de produtos e serviços para cada necessidade. Este diferencial oferecido é extremamente valorizado pelo cliente por que percebe que o atendimento foi feito exclusivamente para ele, gerando satisfação.

h) Disponibilizar um banco de dados para que se conheça o cliente

A tecnologia da informação influencia profundamente o modo de fazer negócios, pois permite que a empresa implante estratégias de relacionamento com clientes, utilizando efetivamente o marketing de relacionamento. Pode-se por exemplo através de uma base de dados atualizados e confiáveis obter-se informações para auxílio no gerenciamento de relacionamento com clientes. Justifica-se a necessidade de um banco de dados pelo fato de que não se consegue estabelecer relacionamento com quem não se consegue identificar.

Qualquer que seja o nível de interação como cliente, o marketing de relacionamento necessita de ferramentas que contribuam para a construção de relacionamentos de longo prazo e produtivos com o cliente.

i) Preocupar-se constantemente em conhecer as necessidades do cliente

O atendimento das necessidades dos clientes é um dos pontos cruciais no marketing de relacionamento. Conhecer e preocupar-se constantemente em atender as necessidades dos clientes-alvo faz parte das atribuições do gerente de relacionamento que a cada contato obtém informações e tem oportunidades negociais. Conhecer suas necessidades, o que realmente agrega valor e se os clientes têm suas necessidades satisfeitas são condições necessárias para que se realizem relacionamentos duradouros. Oferecer produtos e serviços sem a preocupação constante no atendimento da necessidade do cliente não gera fidelização.

j) Informar o cliente que ele possui um contato na agência

Após a escolha do gerente de relacionamento, do público-alvo selecionado, da preocupação da organização como um todo atuar com o foco no cliente, se faz necessária a divulgação de que existe na empresa uma pessoa que gerencia seus interesses. Esta divulgação pode ser feita no primeiro instante através de mala direta e após o recebimento da correspondência, ou seja, depois de quinze dias aproximadamente, um contato via telefone para informar que agora existe uma pessoa responsável e capacitada para dar assessoria e consultoria sobre produtos e serviços. Esta carta via correio e o contato telefônico são extremamente importantes pois representam o marco inicial para os relacionamentos duradouros que se pretendem.

l) Identificar o cliente sempre pelo nome, demonstrando conhece-lo.

A utilização da identificação do cliente pelo nome em cada contato pessoal, telefônico ou por outro meio, além de demonstrar que o conhece, mostra o interesse do gerente de relacionamento e da empresa para com o cliente e torna o relacionamento mais próximo, contribuindo para a sua retenção e fidelização.

m) Ser proativo e antecipar-se as solicitações dos clientes

Observa-se que todas as instituições financeiras possuem praticamente o mesmo portfólio de produtos para pessoas físicas, os recursos tecnológicos são muito semelhantes mas o grande diferencial que se pode oferecer consiste na agilidade do atendimento. Ser proativo e antecipar-se as solicitações do cliente, podem ser fatores determinantes para a opção de compra por exemplo e além de gerar satisfação, aproximam os relacionamentos e certamente conduzem a fidelização.

n) A atitude dos funcionários deve ser cortês e educada

As pessoas envolvidas no processo, ou seja os funcionários responsáveis pelo atendimento dos clientes-alvo devem ser treinados de maneira que atuem de forma cortês e educada. O atendimento de maneira ríspida e pouco educada tem sido observado em algumas instituições de atendimento massificado onde o cliente é apenas um número. Porém, quando se necessita de dar um atendimento personalizado e diferenciado para clientes de interesse da empresa, apenas atitudes polidas e com cortesia são importantes. Atitudes estas que são muito valorizadas pelos clientes e que se somando a outros diferenciais podem fidelizá-los.

.

o) Há a necessidade de existir confiabilidade nos serviços prestados.

Além da confiança na instituição, a habilidade de desempenho do serviço oferecido, isento de erros, falhas, demoras são fatores valorizados pelos clientes e que pelo nível de qualidade demonstrado contribui significativamente para a fidelização dos clientes.

p) Atuar com pronto atendimento

A rapidez e a prestação imediata do serviço, bem como a boa vontade para orientar os clientes tem sido valorizada positivamente pelo público-alvo, e em conjunto com outras ações de relacionamento são comprovadamente geradoras de fidelização.

q) Comunicar-se com clareza

A comunicação tem sua contribuição significativa na fidelização de clientes, pois manter o cliente informado na linguagem que ele possa entender e ouvir, auxilia nos relacionamentos e compreensão das necessidades e das variáveis que a compõe.

r) Facilidade de contato 24h

A disponibilidade de atendimento e informações precisas é crucial para que o cliente sinta-se satisfeito, pois a facilidade de contato deve ser percebida pelo cliente que quando necessita para tomada de decisões ou informações é atendido.

Comprovadamente através deste estudo, todas essas ações em conjunto conduzem a fidelização de clientes.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

As conclusões deste estudo são apresentadas de acordo com os objetivos pretendidos, enumerando-se cada um e comparando-se com os resultados obtidos. Considera-se que estes resultados podem contribuir para o conhecimento do tema estudado e sendo assim foram feitas algumas recomendações para pesquisas futuras.

5.1 Avaliação dos objetivos

5.1.1 Objetivos específicos

Um dos objetivos específicos definidos foi identificar os fatores que levam a fidelização de clientes em negócios bancários. Este objetivo foi atingido, como demonstrado na tabela 4 (p.71) porque se verifica que a maioria dos itens foram conceituados pelos clientes como excelente, mostrando que a qualidade dos serviços a clientes são aceitas positivamente, sinalizando a satisfação quanto aos itens analisados. O mais importante ao se analisar é que as informações coletadas (tabela 4 da p.71) vem referenciar os fatores citados pelos clientes na tabela 3 (p.69), onde os clientes demonstram o grau de importância dada aos itens não apenas os critérios apontados pelo pesquisador. Utilizou-se apenas a tabela 4 para análise por contemplar os itens citados pelos clientes adicionados a outros escolhidos pelo pesquisador, portanto mais abrangente.

O segundo objetivo específico, levantar as ações de fidelização de clientes adotadas pela agência, foi atingido e estas ações estão citadas no item 4.1.3 (p.59). Observa-se que cada uma das ações de relacionamento implantadas pela agência estão indiretamente interligadas formando um conjunto de extrema importância para o resultado global obtido. Com essa premissa, pode-se verificar que cada item tem seu grau de importância e a medida em que é implementado causa efeito favorável nos demais itens.

Este estudo resultou em algumas ações de relacionamento para fidelização de clientes que estão dispostas no item 4.3.3.

Analisar os efeitos/impactos das ações de relacionamento percebidas pelo segmento alvo foi o terceiro objetivo específico pretendido pelo estudo que também foi alcançado conforme a seguir :

- a) A implantação do atendimento personalizado na agência em estudo teve impacto positivo , pois 26,45% dos clientes citou como o critério mais importante para a escolha de um banco conforme demonstrado na tabela 3 (p.69) e 81,74% dos respondentes avaliou (tabela 4, p.71) com conceito excelente este tipo de atendimento.
- b) A figura 21 (p.70) mostra a percepção das mudanças ocorridas com o novo modelo de relacionamento, demonstrando que 97,67% dos clientes visualizou as mudanças efetuadas, 49,81% percebeu positivamente as mudanças quanto ao relacionamento banco-cliente, 37,35% quanto ao atendimento personalizado e 10,51% no *lay out*. Esses dados demonstram que essas ações de relacionamento implantadas na agência tiveram efeito significativo para a fidelização de clientes.
- c) Percebe-se através da tabela 4 (p.71) que há avaliação positiva, com conceito excelente, em todos os critérios analisados quanto a qualidade dos serviços após implantadas as ações de relacionamento.
- d) Na figura 22 (p.72): o percentual de clientes exclusivos que recomendam o Banco do Brasil é significativo, demonstrando que o impacto das ações de relacionamento atingiram os objetivos esperados.
- e) A figura 23 (p.72) demonstra que a grande maioria dos clientes exclusivos têm o Banco do Brasil como o principal Banco evidenciando o impacto positivo causado pelas ações adotadas pela agência.
- f) A disponibilização de um banco de dados para conhecer melhor o cliente foi de extrema importância para o contato com clientes, nos mais variados canais, estreitar relacionamentos e conhecer as suas necessidades.

O quarto objetivo específico pretendido, propor ações de relacionamento para a fidelização de clientes em instituições financeiras, foi atingido, conforme demonstrado na seção 4.3.3.

5.1.2 Objetivo geral

Após atingidos os objetivos específicos, que derivam do objetivo geral : analisar a fidelidade dos clientes exclusivos, da Agência Champagnat Curitiba (PR) , do

Banco do Brasil S.A. verifica-se que este também foi alcançado, concluindo-se:

- a) A fidelidade dos clientes exclusivos da agência Champagnat Curitiba (PR) do Banco do Brasil S.A. é alta.
- b) Os clientes avaliam positivamente a qualidade dos serviços, sentem suas necessidades atendidas e dão referências a outras pessoas.
- c) A utilização de ações de relacionamento ocasiona impacto significativo na fidelização de clientes

Além da realização dos objetivos, um dos principais resultados obtidos e que merece aqui um destaque como caracterização e de relevância é considerar a localização da agência, pois a região onde se situa é constituída de pessoas classe média alta e que reside ou trabalha no próprio bairro. Através deste estudo pode-se inferir que a localização de um banco pode ser fator determinante na sua escolha.

Finalizando o estudo pode-se afirmar que a fidelidade de um cliente é um compromisso físico e emocional e em troca desse comprometimento, os clientes esperam que suas necessidades sejam atendidas. (VAVRA,2000)

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Indicam-se algumas sugestões para estudos que poderiam aprofundar o conhecimento sobre a fidelização de clientes. Este estudo foi realizado em uma instituição financeira e pareceria interessante efetuar-se o mesmo estudo aplicado na indústria, comércio e prestadoras de serviços, com o objetivo de comparar os resultados em todos os setores da economia. Como por exemplo:

- Analisar a fidelidade dos clientes na indústria
- Analisar a fidelidade dos clientes no comércio
- Analisar a fidelidade dos clientes em empresas prestadoras de serviços
- Analisar a relação entre a fidelização de clientes na indústria, comércio, prestadoras de serviços e instituições financeiras.
- Identificar os fatores que levam a fidelização de clientes na indústria
- Identificar os fatores que levam a fidelização de clientes no comércio
- Identificar os fatores que levam a fidelização de clientes em empresas prestadores de serviços

Ainda há a possibilidade de desenvolver um estudo com os principais fatores que levam a fidelização de clientes, estratificando-os. Por exemplo:

- Analisar o efeito do atendimento personalizado como fator de fidelização de clientes
- Analisar o impacto da utilização de uma banco de dados para a fidelização de clientes

Também seria indicado que estudos futuros abordassem uma instituição financeira do setor privado para que se confronte com os resultados obtidos de instituição financeira de economia mista. Como por exemplo:

- Analisar a fidelidade dos clientes “X” do Banco “Y “
- Levantar os fatores que levam a fidelização de clientes no Banco “Y “
- Levantar as ações de relacionamento utilizadas pelo Banco “Y “ para clientes “X “.
- Analisar os impactos das ações de relacionamento para clientes “X “ pelo Banco “Y “
- Propor ações de relacionamento para fidelização de clientes no Banco “Y “
- Analisar comparativamente a fidelidade dos clientes “X “ do Banco “Y “ e os clientes exclusivos do Banco do Brasil.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR14724:2002 informação e documentação - trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR6023:2000 informação e documentação – referências – elaboração. Rio de Janeiro

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR 6024:2003 informação e documentação – publicação periódica impressa – apresentação. Rio de Janeiro

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR10520:2002 informação E documentação –livros e folhetos- apresentação. Rio de Janeiro

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR 6027:2003 informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, NBR 6028:1990 resumos. Rio de Janeiro

BRETZKE, Miriam. **Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Qualidade Total em Serviços**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASAS, Alexandre Luzzi Las. **Marketing de serviços**. São Paulo:Atlas,1991.

CHURCHILL, Gilbert A. , PETER, J. Paul. **Marketing Criando Valor Para os Clientes**. São Paulo: Saraiva 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico, uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1988.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**. São Paulo: Marques Saraiva, 1982.

DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o consumidor: o marketing de relacionamento como vantagem competitiva das empresas**. São Paulo: Gente, 2000.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1992.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Campus, 1999.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

GRIFFIN, Jill. **Como conquistar e manter o cliente fiel**. São Paulo: Futura, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KLOTTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, John. **Liderando Mudança**. São Paulo: Publifolha, 1999.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

McKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Campus, 1998.

McKENNA, Regis. **Estratégias de Marketing em Tempo de Crise**. São Paulo: Campus, 1998.

NAISBITT, John. **Paradoxo global**. São Paulo: Campus, 1999.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade, teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1999.

REICHHELD, Frederick F. **A estratégia da lealdade: a força invisível que sustenta crescimento, lucros e valor**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SAMARA, Beatriz Santos. BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing, Conceitos e Metodologia**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. **Mantendo clientes**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 8ª edição, UFSC, Florianópolis, 2001

SLACK, Nigle; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Ala, JOHSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

STONE, Merlim, WOODCOCK, Nei, MACHTYNGER, Liz. **CRM Marketing de Relacionamento com os Clientes**, São Paulo: Futura, 2001.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. GREMAUD, Amaury Patrick, JÚNIOR, Rudinei Toneto. **Economia Brasileira Contemporânea**. São Paulo:Atlas, 1999.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento:aftermarketing**, São Paulo: Atlas, 1993.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar: o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas**. São Paulo: Makron, 1991.

WHITELEY, Richard. **A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente**. São Paulo: Campus, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. São Paulo: Artmed, 1981.

7 ANEXOS

7.1 Roteiro específico para entrevista com clientes exclusivos

Anexo 1 Questionário (pré-teste)

1 – O que o você considera importante na escolha de um Banco?

A () atendimento

B () tarifas baixas

C () localização

D () portfólio de produtos

E () outros . Especificar _____

2 – Você tomou conhecimento das mudanças ocorridas quanto ao atendimento de pessoas físicas na agência Champagnat?

A () sim B () não

3 – Quais mudanças você percebeu?

A () melhoria no atendimento

B () mudança no lay out

C () relacionamento cliente – banco

D () outros. Especificar _____

4 – Como você classifica o atendimento aos clientes exclusivos na ag
Champagnat

A () excelente

B () bom

C () regular

D () péssimo

Porque?.....

.....

5 – Você recomendaria a outras pessoas a agência Champagnat do Banco do Brasil?

A () sim B () não

Porque?.....

.....

.....

6 – Quanto ao seu relacionamento com a agência Champagnat do Banco do Brasil

A () Possuo conta só no BB ag Champagnat

B () Possuo conta em outra ag BB

Porque.....

C () Possuo conta em outro Banco porém a ag Champagnat do BB é o meu principal Banco.

D () Possuo conta em outro Banco e o BB ag Champagnat não é o principal Banco Porque.....

7 – Quanto a frequência de consumo de produtos na ag Champagnat do BB você se classifica como

A () realizo compras regulares e repetidas com a agência

B () realizo compras eventualmente

C () realizo poucas compras

Por que?.....

8 – Quanto ao seu relacionamento com outros bancos

A () procuro conhecer seus produtos e serviços para compará-los com os do BB

B () procuro conhecer seus produtos e serviços e compro-os se forem atrativos

C () não procuro conhecer pois estou contente com o Banco do Brasil

9 – Qual o ponto forte do atendimento aos clientes exclusivos?

10 – Se você pudesse alterar alguma coisa no seu atendimento como cliente exclusivo o que faria?

7.2 Versão final do questionário da pesquisa descritiva

1 Sexo

1 () masculino 2 () feminino

2 Estado civil

1 () solteiro 2 () casado 3 () viúvo 4 () outros

3 Faixa etária

1 () até 30 anos 2 () de 31 a 40 anos 3 () de 41 a 50 anos
4 () de 51 a 60 5 () de 61 a 70 anos 6 () mais de 70 anos

4 Escolaridade

1 () ensino fundamental 2 () Ensino médio 3 () Graduação
4 () pós graduação 5 () não informou

5 Renda bruta mensal individual (em R\$ mil)

1 () até 3,9 2 () 4 a 5,9 3 () 6 a 7,9 4 () 8 a 9,9 5 () 10 e acima

6 Aplicações em R\$ mil

- 1 () até 50 2 () de 51 a 150 3 () de 151 a 300 4 () de 301 a 450
5 () de 451 a 600 6 () mais de 600

7 Quantidade de ações (em mil ações)

- 1 () até 10 2 () de 11 a 30 3 () de 31 a 50 4 () 51 a 80
5 () mais de 80

8 Profissão

- 1 () profissional liberal 2 () funcionário de emp pública ou economia mista
3 () empregador ou proprietário de empresa 4 () aposentado/ pensionista
5 () empregado do setor privado

9 Localização residencial :

10 Localização comercial

11 Qual o principal motivo de escolha de um banco?

12.O que você considera como fator determinante na escolha de um banco?

Responder até 3 em ordem de importância

- 1 () localização 2 () tarifas 3 () taxas de juros 4 () rentabilidade de investimentos
5 () prontidão 6 () segurança da instituição
7 () atendimento personalizado 8 () cortesia 9 () outros

13 Você tomou conhecimento das mudanças ocorridas quanto ao atendimento de pessoas físicas na Agência Champagnat Curitiba (PR)

- 1 () sim 2 () não

14 Qual mudança você percebeu? (apenas uma resposta)

1 () atendimento personalizado 2 () mudança *lay out* 3 () relacionamento banco-cliente 4 () não percebi

15 Como você avalia (excelente, bom, regular, ruim ou péssimo) os seguintes serviços:

Critério	Conceito (em %)				
	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
1 Competência dos funcionários					
2. Facilidade de contato 24h					
3. Atitude dos funcionários(cortesia)					
4. Prontidão (nível de resposta)					
5. Rentabilidade de investimentos					
6. Localização da agência					
7. Confiabilidade					
8. Instalações equipamentos/ <i>lay out</i>					
9. Atendimento personalizado					
10.Credibilidade da instituição					
11. Tarifas					
12. Taxa de juros					
13. Os funcionários comunicam-se com clareza					
14.As comunicações do Banco demonstram conhecer as necessidades individuais dos clientes					

16. Você recomendaria a outras pessoas o atendimento a clientes exclusivos da Agência Champagnat ?

() sim () não

17. Quanto a sua opção por instituição financeira:

() Possuo conta só no Banco do Brasil

() Possuo conta em outro Banco, mas o Banco do Brasil é o principal Banco

() Possuo conta em outro Banco e o Banco do Brasil não é o principal Banco.

18. Se você pudesse fazer alguma alteração ou sugestão quanto seu atendimento como cliente exclusivo, o que faria?